

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2016/2017



TII

LIDERANÇA DE EQUIPAS EM CONTEXTO MILITAR

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

António Joaquim Cardoso Martins
CAP/PA-OFI



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

LIDERANÇA DE EQUIPAS EM CONTEXTO MILITAR

CAPITÃO, POLÍCIA AÉREA António Joaquim Cardoso Martins

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2016-2017

Pedrouços 2017



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

LIDERANÇA DE EQUIPAS EM CONTEXTO MILITAR

CAPITÃO, POLÍCIA AÉREA António Joaquim Cardoso Martins

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2016-2017

Orientadora: MAJOR, TÉCNICO DE OPERAÇÕES DE METEOROLOGIA
Elisabete Anísia de Azevedo Rocha de Carvalho

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, António Joaquim Cardoso Martins, declaro por minha honra que o documento intitulado Liderança de Equipas em Contexto Militar corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOS-FA 2016-2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 26 de junho de 2017

António Joaquim Cardoso Martins
CAP/PA-OFI



Agradecimentos

Ao longo deste Trabalho de Investigação Individual (TII) muitos foram aqueles que contribuíram para que fosse possível concluir mais esta etapa da minha formação pessoal e profissional.

Neste sentido, em primeiro lugar, agradeço aos meus pais e à minha companheira, Patrícia, pelo apoio e amor incondicional demonstrado ao longo deste caminho e pela compreensão por todas as minhas ausências.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à MAJ/TOMET Elisabete Carvalho por ter aceitado a orientação do presente trabalho de investigação e pelos contributos dados ao longo da elaboração do mesmo.

Em terceiro lugar, agradeço aos militares da especialidade de Polícia Aérea que colaboraram na realização deste trabalho, nomeadamente ao COR/PA-OFI Cristóvão Veliça e aos Comandantes de Esquadra de Polícia Aérea das Bases Aéreas da Força Aérea, e a todos militares que se prontificaram a responder ao questionário.

Agradeço ao CAP/TPAA Pedro Henriques, à CAP/TPAA Sandra Gonçalves e ao CAP/TPAA Vitor Almeida, pela preciosa ajuda e contributos que deram para a realização do trabalho.

Gostaria de agradecer ainda ao TCOR/INF Carlos Rouco, do Exército, docente na área específica de Liderança na Academia Militar, pelos contributos e partilha de conhecimentos provenientes da sua vasta formação académica e experiência profissional na componente da liderança.

Por fim, e não menos importante, agradeço aos camaradas do CPOS-FA 2016-2017, e em particular as camaradas de especialidade, pelo apoio, cooperação e palavras de estímulo ao longo desta etapa do meu percurso profissional.



Índice

Introdução	10
1. Revisão da literatura.....	13
1.1. Liderança.....	13
1.2. Teorias da liderança	14
1.2.1. Teoria dos traços	14
1.2.2. Teoria dos comportamentos.....	15
1.2.3. Teoria da liderança transacional e liderança transformacional.....	16
1.3. Abordagem de estilos de liderança para este estudo.....	16
1.3.1. Operacionalização.....	17
1.4. Liderança de equipas.....	17
1.5. Satisfação	18
1.5.1. Abordagem de satisfação para este estudo	19
1.5.2. Liderança e satisfação	19
1.5.3. Operacionalização.....	20
1.6. Outros conceitos.....	20
2. Metodologia	21
2.1. Estratégia e desenho de investigação	21
2.2. População da amostra.....	21
2.3. Modelo de análise	22
2.4. Instrumento de recolha de dados.....	24
2.5. Tratamento e análise de dados	24
3. Resultados	26
3.1. Recolha de dados.....	26
3.1.1. Descrição da amostra.....	26
3.2. Análise e apresentação dos resultados	28
3.2.1. Validação do instrumento de medida face à amostra	28
3.2.1.1. Análise da fiabilidade das escalas	28
3.2.1.2. Escalas de liderança	28
3.2.1.3. Escalas de satisfação	29
3.2.1.4. Média e desvio-padrão das escalas na amostra total	29



3.2.1.5. Análise de diferenças em sub-grupos da amostra	29
3.2.1.6. Análise das correlações entre variáveis.....	30
3.2.1.7. Análise de regressão linear múltipla	30
4. Discussão.....	32
Conclusões	35
Bibliografia	40

Índice de Anexos

Anexo A — Entrevistas semiestruturadas	Anx A-1
Anexo B — Tabelas estatísticas.....	Anx B-1

Índice de Apêndices

Apêndice A – Determinação da Dimensão da Amostra	Apd A-1
Apêndice B – Modelo conceptual.....	Apd B-1
Apêndice C – Questionário	Apd C-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de análise.....	23
Figura 2 – Género	26
Figura 3 – Idade	26
Figura 4 – Categoria	27
Figura 5 – Nível de escolaridade	27
Figura 6 – Tempo de serviço	28
Figura 7 – Relações causais entre variáveis.....	31

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Quantitativo de Militares da Especialidade de PA colocados nas EPA.....	22
Tabela 2 – Determinação da Dimensão da Amostra.....	Apd A – 1
Tabela 3 – Dimensões e consistência interna	Anx B – 1
Tabela 4 – Média e desvio padrão das escalas na amostra total	Anx B – 2
Tabela 5 – Diferenças por género	Anx B – 2
Tabela 6 – Diferenças por categoria	Anx B – 3
Tabela 7 – Diferenças por categoria a que pertence o chefe direto	Anx B – 4



Tabela 8 – Correlações entre variáveis	Anx B – 4
Tabela 9 – Resumo das correlações entre variáveis	Anx B – 5
Tabela 10 – Regressão linear múltipla para a escala satisfação (modelo 1).....	Anx B – 5
Tabela 11 – Regressão linear múltipla para a escala satisfação (modelo 2).....	Anx B – 5

Índice de Quadros

Quadro 1 – Estilos de Liderança.....	17
Quadro 2 – Definições de satisfação no trabalho.....	19



Resumo

A liderança e a satisfação são duas variáveis amplamente estudadas por investigadores, na medida em que têm um papel decisivo na forma como as organizações conseguem atingir com sucesso os seus objetivos.

A presente investigação resultou da necessidade de avaliar a satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da Polícia Aérea, nas Bases Aéreas da Força Aérea, relativamente ao estilo de liderança exercido pelo líder da equipa. Por isso, tem como objetivo inferir qual o estilo que promove uma maior satisfação dos subordinados no desempenho das suas funções no âmbito da segurança.

Neste contexto, desenvolveu-se um estudo quantitativo, com base no raciocínio hipotético-dedutivo, através da aplicação de 240 inquéritos por questionário a militares, dos quais se obtiveram 115 (47,92%) respostas válidas.

Os resultados demonstram que as variáveis com maior poder preditivo da satisfação são o estilo de liderança participativo e por delegação. Por outro lado, constata-se, a partir dos resultados obtidos, que o estilo de liderança diretivo apresenta uma correlação negativa com a satisfação.

Deste modo, os líderes de equipas que utilizam os estilos de liderança participativo e por delegação têm uma influência positiva e significativa na satisfação dos seus subordinados.

Palavras-chave

Liderança, Estilos de Liderança, Equipa, Satisfação.



Abstract

Leadership and satisfaction are two variables widely studied by researchers as they play a decisive role in how organizations can successfully achieve their goals.

The present investigation resulted from the need to evaluate the satisfaction of the military members of the Air Force military security teams at the Air Force Base, in relation to the leadership style exercised by the team leader. Therefore, it aims to infer which style promotes higher satisfaction of subordinates in the performance of their duties in the field of security.

In this context, a quantitative study was developed, based upon hypothetical-deductive reasoning, through the application of 240 questionnaires to military personnel, of which 115 (47.92%) valid answers were obtained.

The results show that the variables with the greatest predictive power of satisfaction are the participative leadership style and leadership by delegation. On the other hand, the results that were obtained also show a negative correlation between the directive leadership style and satisfaction.

Therefore, team leaders who use participatory and delegated leadership styles have a positive and significant influence on satisfaction of their subordinates.

Keywords

Leadership, Leadership Styles, Team, Satisfaction.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

BA1	Base Aérea N.º 1
BA4	Base Aérea N.º 4
BA5	Base Aérea N.º 5
BA6	Base Aérea N.º 6
BA11	Base Aérea N.º 11
CAP	Capitão
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CMDT	Comandante
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
COR	Coronel
EPA	Esquadras de Polícia Aérea
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
GCSMFA	Gabinete Coordenador de Segurança Militar da Força Aérea
H	Hipótese
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INF	Infantaria
MAJ	Major
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
OE	Objetivo Específico
PA	Polícia Aérea
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
SIDI	Segurança Interna e Defesa Imediata
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual



Introdução

“A maior habilidade de um líder é desenvolver qualidades extraordinárias em pessoas comuns.”

Abraham Lincoln

Atualmente, num mundo cada vez mais global e em constante mudança, as organizações têm a necessidade de se adaptarem aos novos desafios que se lhes apresentam. A liderança assume um papel fundamental na forma como as organizações são capazes de lidar com a incerteza dos mercados, a evolução da economia e a pressão competitiva a que estão sujeitas.

Nas Forças Armadas (FFAA), perante o ambiente de enormes transformações que se vive atualmente no âmbito da segurança, onde as novas ameaças às instituições e ao próprio Estado se tornam cada vez mais difusas, impõe, hoje, novos desafios aos Comandantes na liderança dos seus subordinados.

Neste quadro, Santos e Rouco (2015, p. 102) afirmam que “(...) é fundamental que os líderes sejam capazes de clarificar o caminho a seguir para atingir um determinado objetivo com elevados níveis de satisfação e envolvimento”.

Com efeito, as FFAA, e em concreto a Força Aérea (FA), enfrentam hoje o desafio de criar práticas de liderança que promovam uma maior satisfação dos militares, que face à diminuição dos recursos humanos, materiais e financeiros que se tem vindo a verificar ao longo dos últimos anos, têm de desempenhar várias tarefas em acumulação de funções, com um grau de empenhamento cada vez mais elevado.

Assim, o objeto de estudo são os líderes das equipas de segurança militar da especialidade de Polícia Aérea (PA), enquanto parte integrante do sistema de Segurança Interna e Defesa Imediata (SIDI), nas Bases Aéreas da FA, cuja natureza da sua missão e atribuições, implicam, diariamente e em diversos contextos, o trabalho em equipa.

O problema deste trabalho de investigação reside na necessidade de inferir qual o estilo de liderança que promove uma maior satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA no cumprimento da sua missão.

Neste sentido, delimita-se a investigação às equipas de segurança militar da PA, que desempenham funções nas Esquadras de Polícia Aérea (EPA), nas Bases Aéreas da FA. Conceptualmente, restringiu-se aos estilos de liderança, nomeadamente: diretivo, participativo e por delegação, pois julga-se que estes influenciam a satisfação dos militares no desempenho da sua missão. Espacialmente, delimitou-se às Bases Aéreas pela tipologia



de trabalho realizado no âmbito da proteção e vigilância dos sistemas de armas sediados nas respetivas Unidades, de modo a criar uma maior homogeneidade ao nível da amostra. Temporalmente, encontra-se delimitado ao contexto atual.

A presente investigação apresenta duas limitações: a primeira, limitações temporais no que concerne a uma maior abrangência do tema ao universo da FA; e a segunda, limitações intrínsecas ao próprio inquirido, em se pronunciar sobre o seu superior hierárquico.

O objetivo geral deste trabalho de investigação consiste em analisar de que forma o estilo de liderança do líder influencia a satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA, nas Bases Aéreas da FA, de modo a inferir qual o estilo que proporciona uma maior satisfação.

De forma a operacionalizar o objetivo geral, esta investigação tem os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: Identificar qual o estilo de liderança predominante na ação de comando dos líderes das equipas de segurança militar da PA.

OE2: Analisar quais as variáveis que têm maior poder preditivo da satisfação.

OE3: Analisar se existem diferenças significativas nos estilos de liderança e na satisfação, em diferentes sub-grupos da amostra.

Neste contexto, a estratégia de investigação adotada é a quantitativa, considerando que segue um raciocínio hipotético-dedutivo.

O percurso metodológico divide-se assim em três fases distintas: exploratória, analítica e conclusiva (IESM, 2016, p. 43).

No que concerne à fase exploratória, considerou-se importante efetuar várias leituras preliminares e, simultaneamente, algumas entrevistas exploratórias no sentido de explorar e alargar o campo de investigação. Posteriormente procedeu-se à consolidação do quadro teórico, através da revisão de literatura, que permitiu formular a seguinte pergunta de partida (PP):

PP: Qual a relação dos estilos de liderança do líder com a satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA nas Bases Aéreas da FA?

Relativamente à fase analítica, a população desta investigação foram os militares da especialidade de PA, a desempenhar funções nas Bases Aéreas, sendo utilizada para o efeito uma amostra de conveniência constituída pelos militares que responderam



voluntariamente ao questionário. Para a recolha de dados, o método utilizado foi o inquérito por questionário.

Quanto à fase conclusiva, após a análise dos dados, procedeu-se à sua interpretação, avaliação e discussão, de modo a testar as hipóteses formuladas e responder à PP.

Em termos de estrutura, o trabalho encontra-se organizado do seguinte modo: introdução, quatro capítulos e uma conclusão. No primeiro capítulo, é apresentada uma revisão da literatura. No segundo capítulo é explorada a metodologia utilizada nesta investigação, e no terceiro capítulo é feita a análise dos resultados. No quarto capítulo, é apresentada a discussão dos resultados. Por último, são apresentadas algumas conclusões da investigação, onde se incluem também os contributos para o conhecimento, recomendações, limitações e pesquisas futuras.



1. Revisão da literatura

Neste capítulo apresentam-se os conceitos que constituem uma referência fundamental para a realização deste trabalho de investigação, de acordo com a literatura e investigações empíricas existentes.

1.1. Liderança

O vocábulo líder provém do inglês *leader*, que significa "chefe", e surge no léxico inglês por volta do século XIV (Yukl, 1989).

A palavra liderança tem origem no termo inglês *leadership*, que significa "função de líder", "chefia" ou "orientação"¹, e remonta ao século XIX (Avelar, 2007, p. 3).

Em Portugal o termo "líder" aparece nos dicionários da língua portuguesa apenas no final da década de 80, associado a condutor de homens (Jesuino, 2005, p. 7).

A palavra liderança é um termo relativamente recente no léxico português, pelo que na doutrina militar está relacionado com a definição de "Comando" e de "Chefia" (Vieira 2002, p. 9).

Como se pode verificar na literatura, o conceito de liderança tem sido objeto de inúmeros estudos ao longo dos últimos anos por parte de vários investigadores, contudo, a produção de uma definição consensual e paradigmática tem sido irrealizável (Cunha, et al., 2007). Pode dizer-se que "existem quase tantas definições de liderança como pessoas que a tentam definir" (Stogdill, 1974 cit. por Yukl, 1989).

Numa primeira aceção ao conceito de liderança, pode definir-se como o "processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo eles não adotariam." (Vieira, 2002, p.10).

Para Hunter (2004) a liderança é "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum". O autor faz abordagem a uma habilidade de que o líder faz uso de modo a conseguir influenciar, persuadir um grupo ou uma equipa a alcançar objetivos comuns que não são apenas do próprio líder mas também dos liderados.

Yulk (2010) afirma que a liderança é "o processo de influenciar outros para entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como isto deve ser realizado, e o processo de facilitar a realização individual e coletiva de objetivos compartilhados".

Por seu lado, Northouse (2013 cit. por Gonçalves, 2014, p. 13) enfatiza que a "liderança é um processo de influência, que ocorre num grupo e num determinado

¹ Dicionário de Língua Portuguesa



contexto, e propõe-se a alcançar objetivos pré-definidos”.

No caso da Instituição Militar, a liderança “tem como antecedentes a arte de comando, de longa e prestigiosa tradição na literatura castrense”, em que a arte do comando está mais centrada no “ator que dirige do que pelo processo de direção”, mais centrada no líder do que na liderança (Jesuino, 2005, p. 7).

Neste âmbito, para Vieira (2002, p. 11) a liderança é “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Em contexto militar, a liderança é a capacidade do líder de “influenciar os seus seguidores em situações cujo esforço máximo é o sacrifício da própria vida e cujos objetivos propostos são vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação.” (Rouco e Sarmento, 2010, p. 73).

Em suma, é possível definir liderança como um processo de influência, ou seja, o “processo de influenciar um grupo, em direção à conquista de uma visão ou um conjunto de objetivos” (Robbins e Judge, 2013 cit. por Gonçalves, 2014, p. 13).

1.2. Teorias da Liderança

A liderança pode ser classificada de acordo com as seguintes teorias: teoria dos traços, teoria dos comportamentos e teoria transacional/transformacional (Malik, 2012; Robbins e Judge, 2013).

1.2.1. Teoria dos traços

Os primeiros estudos sobre liderança, realizados até à Segunda Guerra Mundial, defendem que as pessoas possuem determinadas qualidades e características da personalidade que os tornam líderes mais eficazes (Cunha et al., 2007, p. 341). Existia a ideia dos grandes homens, com características inatas, que ascendiam naturalmente a posições de liderança e que lhes permitiam exercer de forma eficaz esse papel (idem). Porém, Stogdill (1974), depois de rever 124 estudos sobre liderança, concluiu que os indivíduos não se tornam líderes nem a sua eficácia se deve aos seus traços ou características da personalidade (Yukl, 1989). Um líder possuidor de certos traços pode ser eficaz num contexto mas ineficaz noutra. Por outro lado, dois líderes com diferentes traços podem ser bem-sucedidos no mesmo contexto (Cunha et al., 2007, p. 341).

Da profusão de estudos realizados e de características abrangidas, resultaram uma variedade de traços e competências não concordantes entre si e que acabaram por colocar



em causa esta teoria, uma vez que a presença de um conjunto de traços num indivíduo não é indicador de sucesso (Idem).

Embora seja possível identificar um conjunto de traços e competências de liderança, torna-se difícil descortinar características que sejam aplicáveis a todas as situações (Cunha et al., 2007, p. 346). Por isso, a teoria dos traços é mais vantajosa na identificação dos traços que podem ser preditivos de liderança, do que na distinção entre líder eficaz e o líder não eficaz (Robbins e Judge, 2013 cit. por Gonçalves, 2014, p. 15).

1.2.2. Teoria dos comportamentos

Na década de 50 do Século XX surgiram novos estudos sobre a liderança. Os resultados insatisfatórios da teoria dos traços e a sua incapacidade para explicar a ineficácia da liderança, levaram os investigadores a estudar a forma como o comportamento dos líderes afetava a eficácia da sua liderança. Esta investigação tinha como premissa que os líderes influenciavam as atitudes e o desempenho dos seus subordinados em função do seu comportamento, constituindo-se como um fator decisivo para uma liderança eficaz (Yukl, 1999).

De acordo com Northouse (2013), os primeiros estudos sobre esta teoria foram realizados na *Ohio State University* e na *University of Michigan*. Esta nova abordagem sugeria que o comportamento do líder assentava em duas categorias de orientação, nomeadamente: para a tarefa ou para as pessoas/relacionamento. No que concerne à orientação para a tarefa, o líder define e organiza seu trabalho e dos seus subordinados de modo a atingir os objetivos definidos. Na orientação para as pessoas/relacionamento, o líder demonstra preocupação com o bem-estar dos seus subordinados (Yukl, 1999).

As pesquisas efetuadas sobre os dois tipos de comportamento relativamente à eficácia da liderança geraram resultados inconsistentes. Esta situação levou ao aparecimento de outras teorias, como por exemplo o modelo de Blake e Mouton (1964) que cruza as orientações para as tarefas e as pessoas, resultando em cinco estilos essenciais: o anémico, o simpático, o autocrático, o intermédio e o integrador, sendo este último o mais eficaz (Cunha et al., 2007, p. 348).

Porém, este modelo apresenta algumas limitações por se basear apenas em dois comportamentos (tarefas e pessoas). Esta taxonomia não abrange determinados estilos de liderança, tais como a liderança carismática, transformacional e a orientada para a mudança (Cunha et al., 2007, p. 349).



1.2.3. Teoria da liderança transacional e liderança transformacional

O conceito de Liderança Transacional e Liderança Transformacional foi utilizado pela primeira vez por Burns (1978). Porém, a semente lançada por Burns obteve maior notoriedade na teoria desenvolvida por Bass (1985), que aborda a liderança transacional como a “(...) atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-lhes como podem satisfazê-las” (Cunha et al., 2007, p. 372). Por outro lado, na liderança transformacional “(...) os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, e dispõem-se a executar comportamentos extrapapel” (Bass, 1985 cit. por Cunha et al., 2007, p. 372).

Neste sentido, Gonçalves (2014, p. 19) afirma que a “liderança transacional baseia-se na recompensa contingente, em que os subordinados apenas são motorizados e corrigidos quando não alcançam os padrões estabelecidos, além de que não existe a preocupação por parte do líder em influenciar os seus subordinados”. Por outras palavras, há uma atribuição de recompensas aos seguidores em troca de obediência (Bass, 1985). A mesma autora refere que a “liderança transformacional baseia-se na capacidade do líder conseguir fomentar nos seus subordinados um total empenhamento, que os permite ultrapassar os seus objetivos pessoais, em prol dos objetivos da organização, conseguindo assim altos padrões de produtividade” (idem).

De acordo com Santos e Rouco (2015, p. 103), os líderes transacionais motivam os seus subordinados através do apelo que fazem ao seu próprio interesse, ou seja, procuram que estes respondam aos seus estímulos numa relação tipo causa-efeito. Por outro lado, os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores e conseguem desenvolver enormes mudanças nas suas atitudes e comportamentos, de modo a obter compromisso e empatia fundamentais para alcançar os objetivos definidos pela organização.

1.3. Abordagem de estilos de liderança para este estudo

De acordo com Vieira (2002, p. 87), o “estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus subordinados”. O mesmo autor enfatiza que “os estilos de liderança variam consoante a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação. Em última análise, o estilo apropriado para qualquer líder será aquele que lhe proporciona uma melhor liderança” (Idem).

Vieira (2002, p. 87) considera que existem, geralmente, três estilos básicos de liderança militar: o estilo diretivo, o estilo participativo e o estilo por delegação.



Quadro 1 – Estilos de Liderança

Estilo	Definição
Diretivo	O líder diz aos seus subordinados aquilo que pretende, como, onde e quando, supervisionando a sua ação. É um estilo que é apropriado para situações em que se tem pouco tempo disponível para executar a missão ou quando os subordinados necessitam de acompanhamento por falta de experiência ou competência.
Participativo	O líder envolve os subordinados no processo de tomada de decisão. Este solicita opiniões e ideias aos seus subordinados e por último é ele quem decide. O facto de o líder ouvir os seus subordinados cria neles maior confiança e aumenta o seu apoio.
Por Delegação	O líder delega a resolução de um problema e a tomada de decisão num subordinado, contudo a responsabilidade é sempre do líder.

Fonte: (Adaptado de Vieira, 2002)

1.3.1. Operacionalização

Para estudar o estilo de liderança utilizado pelos líderes das equipas da PA, utilizou-se o questionário de Rouco (2012), constituído por 12 itens, que permitiu identificar três estilos de liderança: diretivo, participativo e por delegação.

1.4. Liderança de Equipas

A liderança de equipas é um tema amplamente discutido na literatura, na medida em que as organizações têm a necessidade de criar equipas para responder às exigências do mercado e aos desafios extremamente complexos que se apresentam. Nas FFAA, e em concreto na FA, este conceito já se encontra profundamente enraizado, pois o trabalho em equipa constitui-se como um elemento chave para o cumprimento da missão.

Neste contexto, Kozlowski e Ilgen (2006) definem “equipa como sendo um conjunto de dois ou mais indivíduos que interagem socialmente, que possuem um ou mais objetivos em comum, que se reúnem para a realização de tarefas de cariz organizacional, mantêm relações de trabalho interdependentes atingindo os resultados, têm diferentes papéis e responsabilidades e estão inseridos num sistema organizacional complexo.”

Relativamente ao processo de liderança de equipa, pode dizer-se que este assenta em quatro pilares essenciais, a saber: cognitivo, motivacional afetivo e de coordenação.



Porém, acresce dizer que estes pilares são influenciados por vários fatores ambientais, organizacionais e pelos próprios elementos constituintes da equipa (Zaccaro, Rittman e Marks, 2001 cit. por Rosinha e Matias, 2015, p. 109).

1.5. Satisfação

A palavra satisfação tem origem no termo em latim *satisfactio*, que significa “ato ou efeito de satisfazer ou de satisfazer-se”².

A satisfação é um tema amplamente discutido na literatura, devido à sua influência em diferentes comportamentos organizacionais, como seja o desempenho, a produtividade, o absentismo ou a rotatividade (Kehinde, 2011 cit. por Graça, 2016).

No âmbito do comportamento organizacional, a satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas pelos investigadores, e que tem suscitado grande interesse por parte das Organizações. Segundo Cunha et al. (2007, p. 178), parecem existir fundamentalmente duas razões:

- É um dos mais importantes resultados do trabalho humano;
- Está implícita ou explicitamente associada ao desempenho, na medida em que a relação entre ambos parece traduzir uma maior produtividade e qualidade de trabalho.

Embora exista a perceção de que os indivíduos mais satisfeitos são também os mais produtivos, a definição de satisfação está normalmente relacionada com os estados afetivos e as cognições que lhes estão associadas, que a questão da produtividade (Cunha et al., 2007).

Para Paúl (1999, p. 18), a satisfação resulta “ (...) da avaliação feita pelo sujeito em função da realização das suas necessidades percebidas, expectativas e resultados obtidos. O mesmo autor enfatiza que “é um estado interno que pressupõe elementos afetivos e cognitivos na avaliação dos recursos e respostas do meio, às necessidades do indivíduo”.

Por sua vez, Brief e Weiss (2002) defendem que a satisfação no trabalho é um conceito constituído por duas componentes, a afetiva e a cognitiva.

Nesta perspetiva, entende-se por satisfação cognitiva, as convicções e perceções que um indivíduo tem sobre um objeto ou situação, e que origina automaticamente uma atitude favorável ou desfavorável (Statt, 1997 cit. por Gonçalves, 2014, p. 26). A satisfação afetiva representa a relação que os indivíduos estabelecem com o seu trabalho, tendo como base as suas preferências e o estado de ânimo no contexto laboral (Idem).

² Dicionário de Língua Portuguesa



1.5.1. Abordagem de satisfação para este estudo

Segundo um dos autores mais conceituados e referenciado na literatura, a satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional agradável ou positivo em relação ao trabalho (Locke, 1976). O mesmo autor caracteriza a satisfação como a resposta afetiva ao trabalho (Quadro 2).

Quadro 2 – Definições de satisfação no trabalho

Definições	Autores
“A satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional agradável ou positivo, resultante da avaliação de um posto de trabalho ou experiência de trabalho.”	Locke (1976, p. 1300)
“Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.”	Brief (1998, p. 86)

Fonte: (Adaptado de Cunha et al., 2007)

A literatura é bastante prolixa no que respeita a definições e perspectivas sobre esta temática, contudo importa realçar que a satisfação pode ser intrínseca ou extrínseca. Considera-se que é intrínseca quando a fonte de satisfação é em si agradável/atrativa. Por outro lado, pode ser extrínseca quando, por exemplo, a satisfação com a função advém daquilo que ela pode proporcionar (Cunha et al., 2007).

A satisfação no trabalho é, portanto, mais uma atitude do que um comportamento. As atitudes são avaliações positivas ou negativas que os indivíduos têm em relação a vários aspetos do seu ambiente de trabalho (Robbins, 2005).

Nas FFAA, cuja estrutura é altamente hierarquizada, sustentada pela disciplina e pelos valores morais e comportamentos éticos incutidos aos militares, a satisfação constitui-se também como um fator de permanente preocupação dos Comandantes em relação aos seus subordinados. Este facto é evidente na forma como influencia as suas atitudes e o esforço no cumprimento da missão.

Assim, no contexto profissional, pode definir-se a satisfação como um conjunto de sentimentos que uma pessoa tem em relação ao seu trabalho.

1.5.2. Liderança e Satisfação

Segundo Azevedo e Medeiros (2012), para o subordinado estar satisfeito com o trabalho, ele precisa de estar satisfeito igualmente com o seu superior hierárquico, na medida em que é este que exerce a função de líder da equipa. Os mesmos autores aduzem



que a satisfação pode estar também associada ao relacionamento interpessoal, partindo do princípio de que a satisfação entre o líder e liderado avalia o relacionamento entre indivíduos, isto é, se uma parte evidencia satisfação, a outra também a manifestará, promovendo deste modo um vínculo entre eles.

De acordo com Dessen e Paz (2010, p. 553), a “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida”, reforça a relação entre a liderança e a satisfação no trabalho. Os autores enfatizam ainda que a percepção do próprio indivíduo de que o seu trabalho é importante, tanto para ele quanto para os demais, constitui o reconhecimento pessoal, no sentido de ser admirado e recompensado pela sua competência; e a percepção da autonomia, a liberdade para utilizar o seu estilo na execução das tarefas.

É neste sentido que o estilo de liderança utilizado pode influenciar a satisfação e o desempenho dos subordinados.

1.5.3. Operacionalização

Para estudar a satisfação dos subordinados em relação aos líderes das equipas PA, utilizou-se o questionário de Rouco (2012), cuja escala é composta por 4 itens.

1.6. Outros conceitos

Para o enquadramento conceptual do TII, considera-se igualmente importante apresentar alguns conceitos utilizados no contexto militar, designadamente:

- **Comando:** “Autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada.” (Dicionário de Termos Militares, 1977 cit. por Vieira, 2002, p. 9);
- **Chefia:** “Arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência.” (Dicionário de Termos Militares, 1977 cit. por Vieira, 2002, p. 9);
- **Polícia Aérea:** “Força especializada que tem como responsabilidade primária a proteção das infraestruturas e recursos da Força Aérea contra ameaças de qualquer natureza em território nacional.” (CEMFA, 1997);
- **Segurança Militar:** “Conjunto de medidas ativas e passivas de prevenção e reação às ameaças, riscos e riscos potenciais.” (CEMFA, 1997).



2. Metodologia

De uma forma simples, “pode-se definir metodologia como um processo ou método para atingir um fim” (Sarmiento, 2013, p. 4). Segundo a autora, a metodologia científica consiste no estudo do método aplicado à ciência.

Neste contexto, no presente capítulo, começa-se por apresentar a estratégia e o desenho de investigação utilizados neste estudo, bem como a população e a amostra de investigação. Seguidamente, com base na revisão da literatura, é dado a conhecer o modelo de análise, de acordo com a pergunta de partida, perguntas derivadas e respetivas hipóteses. Por fim, apresentam-se as opções de tratamento e análise dos dados com o intuito de responder à pergunta de partida.

2.1. Estratégia e desenho de investigação

No que concerne à estratégia de investigação considerou-se adequado adotar a abordagem do tipo quantitativo e o raciocínio hipotético-dedutivo. Esta estratégia apoia-se na formulação de hipóteses prévias e no uso de técnicas de verificação sistemática, com vista a obter explicações para os fenómenos estudados, testar as teorias, através da verificação da relação entre as variáveis (Creswell, 2013, p. 4).

Deste modo, para responder à pergunta de partida, serão analisadas as evidências empíricas que existem (objetivismo) e serão deduzidas as hipóteses sujeitas a validação empírica (positivismo), no contexto das equipas PA, afetas à segurança militar das Bases Aéreas da FA, tendo por base a revisão de literatura apresentada.

Relativamente ao desenho da pesquisa optou-se por utilizar um estudo de caso, que é definido por Bryman (2012) como a pesquisa de opinião sobre um caso com a finalidade de mostrar características importantes sobre a sua natureza.

2.2. População e amostra

A população desta investigação (tabela 1) são os militares que se encontram a desempenhar funções nas EPA das Bases Aéreas da FA, sendo utilizada uma amostra de conveniência constituída por Oficiais, Sargentos e Praças da PA, que responderam de forma voluntária ao questionário.



Tabela 1 – Quantitativo de Militares da Especialidade de PA colocados nas EPA (10FEV17)

Categoria	BA1		BA4		BA5		BA6		BA11		Total
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
Oficial	2	1	4	0	5	0	2	1	4	0	19
Sargento	6	1	4	5	9	2	10	0	7	4	48
Praça	22	5	40	2	35	0	36	1	31	1	173
Subtotal	30	7	48	7	49	2	48	2	42	5	
Total	37		55		51		50		47		240

Fonte: (Direção de Pessoal/Repartição de Dados, 2017)

Num total de 240 questionários distribuídos através da plataforma *Google Formulários* para as EPA, foram recebidos 115. Assim, a amostra final é composta por 115 militares (taxa de resposta é de 47,92%), pelo que se considera satisfatória atendendo à tabela de Huot (2002).

2.3. Modelo de análise

O modelo de análise surge na sequência da revisão da literatura e quando se dispõe de todos os elementos fundamentais para a realização do estudo, quer no domínio conceptual quer no domínio metodológico (IESM, 2016, p. 63).

No que diz respeito ao primeiro domínio, foram explicitados os conceitos em dimensões, indicadores e variáveis. Deste modo, procedeu-se à identificação e à ligação das relações existentes entre as variáveis e entre conceitos, e à formulação das hipóteses (Apêndice B).

PP: Qual a relação dos estilos de liderança do líder com a satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA nas Bases Aéreas da FA?

Definida a pergunta de partida, considerou-se necessário formular as seguintes perguntas derivadas (PD) e respetivas hipóteses (H):

PD1: Existe uma relação positiva do estilo de liderança diretivo com a satisfação dos militares das equipas da PA?

H1: O estilo de liderança diretivo encontra-se positivamente relacionado com a satisfação das equipas da PA.

PD2: Existe uma relação positiva do estilo de liderança participativo com a satisfação dos militares das equipas da PA?

H2: O estilo de liderança participativo encontra-se positivamente relacionado com a satisfação das equipas da PA.



PD3: Existe uma relação positiva do estilo de liderança por delegação com a satisfação dos militares das equipas da PA?

H3: O estilo de liderança por delegação encontra-se positivamente relacionado com a satisfação das equipas da PA.

PD4: Existe uma relação positiva na utilização de dois ou mais estilos de liderança simultaneamente com a satisfação dos militares das equipas da PA?

H4: A utilização de dois ou mais estilos de liderança simultaneamente encontra-se positivamente relacionado com a satisfação dos militares das equipas da PA.

Neste sentido, de seguida apresenta-se o modelo de análise elaborado para este trabalho de investigação. Conforme é possível verificar na figura 1, o modelo de análise ilustra quatro hipóteses associadas ao estudo das relações entre os estilos de liderança e a satisfação.

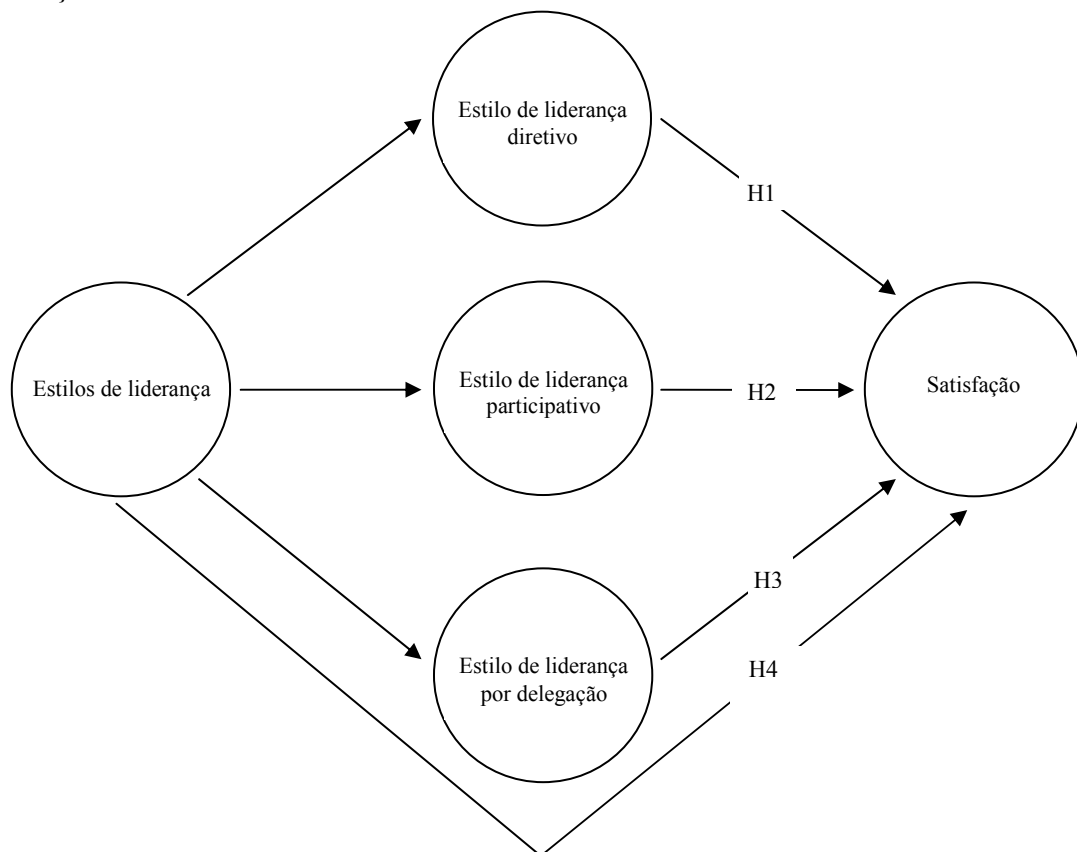


Figura 1 – Modelo de Análise
Fonte: (Autor, 2016)

No domínio metodológico, procedeu-se à identificação dos instrumentos e técnicas para a recolha e tratamento de dados, bem como dos procedimentos de análise e interpretação dos resultados, de modo a proferir conclusões, considerações e contributos da investigação.



2.4. Instrumento de recolha de dados

Para a recolha de dados, foi utilizada a técnica de inquérito por questionário, com perguntas de resposta fechada (Apêndice C). Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), o questionário tem como benefícios, entre outros, a garantia do anonimato da pessoa que responde, a recolha de uma grande quantidade de opiniões e a possibilidade de fazer várias correlações das variáveis em estudo. Por este motivo, e atendendo à distância física da população que compõe a amostra, optou-se por este método.

No que diz respeito à estrutura do questionário, este é constituído por três partes, a saber: dados sóciodemográficos, estilos de liderança, e esforço extraordinário, satisfação e eficácia. Teve por base a compilação de dois questionários já aplicados e validados na Academia Militar, na componente específica da liderança, ambos de Rouco (2012).

Relativamente à primeira parte do questionário é composta pelas variáveis demográficas dos militares, nomeadamente o género, a idade, a categoria, o nível de escolaridade completo e o tempo de serviço. A segunda parte diz respeito à análise do estilo de liderança do líder e é constituída pela escala de *Likert* (adaptada) com 10 pontos, variando entre “1 – Discordo Totalmente” e “10 – Concordo Totalmente”. A terceira parte é relativa aos efeitos resultantes do estilo de liderança utilizado pelo líder que, poderá ou não, levar a um maior esforço, satisfação e eficácia.

Tendo em consideração a dispersão geográfica das Bases Aéreas, para a aplicação e recolha de dados utilizou-se a plataforma *Google Formulários*, por se considerar que é uma ferramenta atual e acessível a todos os militares que compõem a amostra. Para tal, foi solicitada a colaboração dos Comandantes das EPA das respetivas Unidades.

2.5. Tratamento e análise de dados

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), na análise de dados pretende-se efetuar, com precisão e rigor, a verificação empírica da investigação, bem como interpretar eventos imprevistos de modo a que seja possível ajustar as hipóteses, pelo que, nas conclusões, poderá ser necessário aperfeiçoar o modelo de análise ou propor investigações futuras.

Neste âmbito, a análise de dados foi realizada por fases distintas no que concerne ao tratamento estatístico.

Na análise de resultados, procedeu-se à validação do instrumento de medida atendendo à amostra. Para o efeito, começou-se por analisar a fiabilidade das escalas com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) - versão 22, de modo a obter



o *Alpha de Cronbach*. Seguidamente fez-se a média e desvio padrão das escalas na amostra total, a análise de diferenças em sub-grupos da amostra, a análise das correlações entre variáveis e, por último, a análise de regressão linear múltipla.

As tabelas referentes à análise dos dados estatísticos podem ser consultadas no Anexo B.



3. Resultados

No âmbito desta investigação, neste capítulo é efetuada a análise dos resultados obtidos através dos questionários aplicados.

3.1. Recolha de dados

3.1.1. Descrição da amostra

A amostra final é constituída por 115 militares das categorias de Oficiais, Sargentos e Praças da especialidade de PA, da FA, dos quais 99 (86,1%) são do género masculino e 16 (13,9%) são do género feminino.

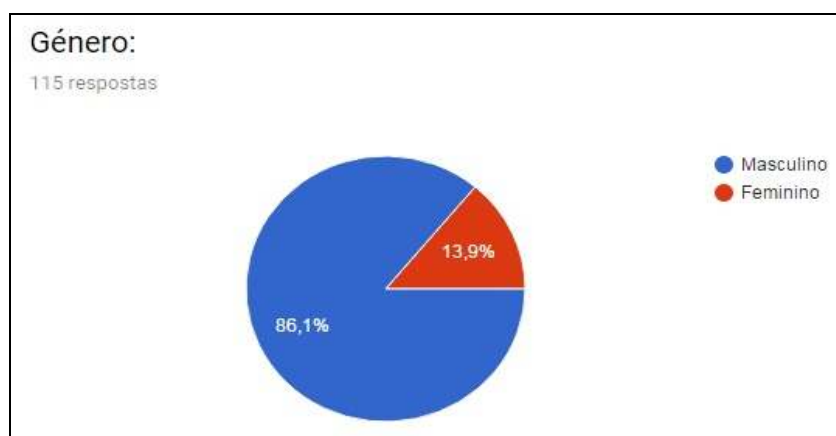


Figura 2 – Género
Fonte: (Autor, 2017)

No que concerne à idade, verifica-se que existe uma amplitude etária entre os “20 anos ou menos” e “mais de 40 anos”. Entre os inquiridos, 1 (0,9%) tem idade menor ou igual a 20 anos, 79 (68,7%) entre 21 a 30 anos, 27 (23,5%) entre 31 a 40 anos e 8 (7%) têm mais de 40 anos.

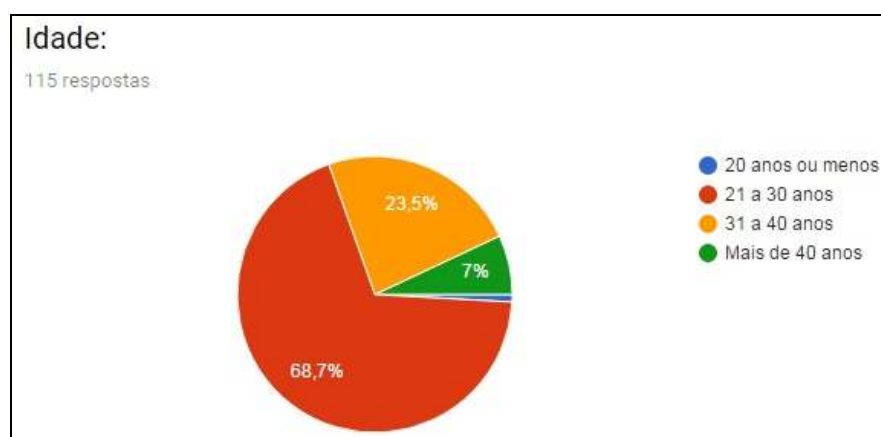


Figura 3 – Idade
Fonte: (Autor, 2017)



Relativamente à categoria dos militares que compõem a amostra, 12 (10,4%) pertencem à classe de Oficiais, 30 (26,1%) à classe de Sargentos e 73 (63,5%) à classe de Praças.



Figura 4 – Categoria
Fonte: (Autor, 2017)

Quanto ao nível de escolaridade, verifica-se que o grupo que apresenta um maior número de inquiridos é o ensino secundário com 89 respostas (77,4%). Em relação aos restantes, 4 (3,5%) têm o 9º ano, 1 (0,9%), tem o 10º ano, 2 (1,7%) têm o 11.º ano (antigo 7.º ano de escolaridade), 6 (5,2%) possuem o Bacharelato, 5 (4,3%) possuem a Licenciatura e 8 (7%) possuem o Mestrado.

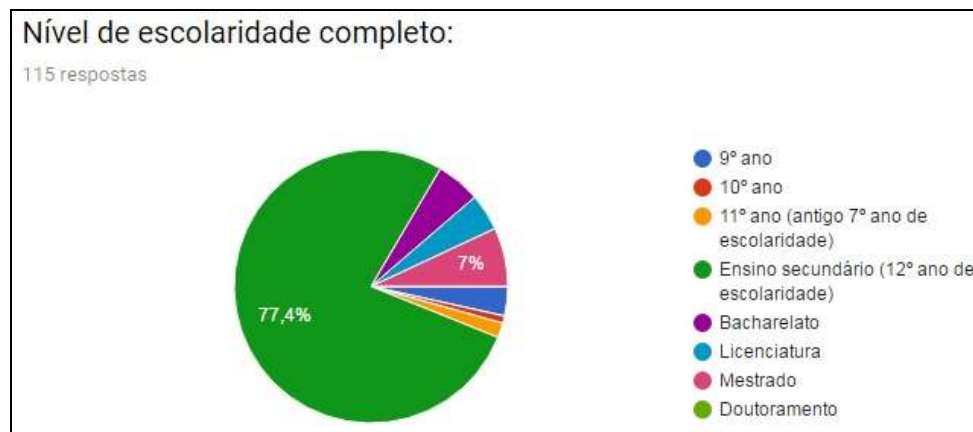


Figura 5 – Nível de escolaridade
Fonte: (Autor, 2017)

No que diz respeito ao tempo de serviço, constata-se que 23 (20%) têm menos de 2 anos, 48 (41,7%) entre 2 e 5 anos, 9 (7,8%) entre 6 e 9 anos, 9 (7,8%) entre 10 e 14 anos, 12 (10,4%) entre 15 e 19 anos, 8 (7%) entre 20 e 24 anos, 1 (0,9%) entre 25 e 29 anos, 5 (4,3%) entre 30 e 35 anos.

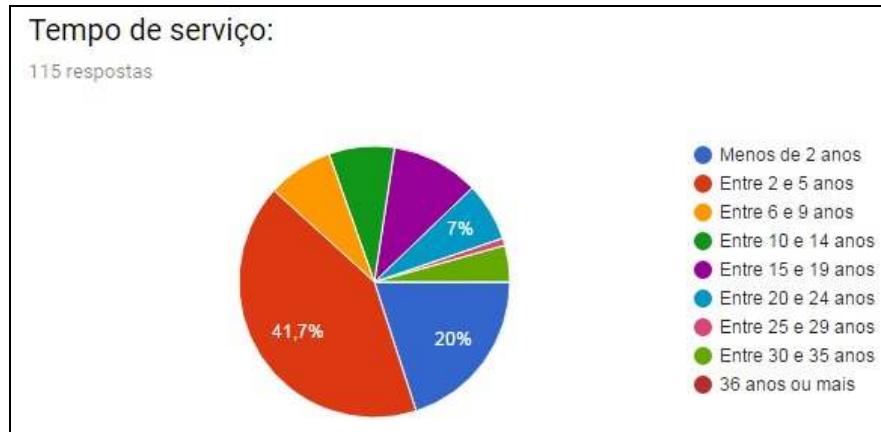


Figura 6 – Tempo de serviço
Fonte: (Autor, 2017)

3.2. Análise e apresentação dos resultados

3.2.1. Validação do instrumento de medida face à amostra

3.2.1.1. Análise da fiabilidade das escalas

De acordo com Maroco e Marques (2011), o índice *Alpha de Cronbach* é utilizado para o estudo métrico de uma escala e permite efetuar estimativas fiáveis sobre a fiabilidade de uma determinada escala. Pestana e Gageiro (2003) referem que a fiabilidade varia entre 0 e 1, sendo comumente aceite a seguinte escala de consistência interna:

Muito Boa	⇔	Alpha superior a 0,9
Boa	⇔	Alpha entre 0,8 e 0,9
Razoável	⇔	Alpha entre 0,7 e 0,8
Fraca	⇔	Alpha entre 0,6 e 0,7
Inadmissível	⇔	Alpha < 0,6

Assim, considera-se que um instrumento ou teste tem fiabilidade adequada quando o seu valor é de pelo menos 0,70 (Nunnally, 1978, cit. por Maroco e Marques, 2006).

3.2.1.2. Escalas de liderança

A subescala do “estilo de liderança diretivo”, constituída por 5 itens, apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,807, conforme indicado na tabela 3 (Anexo B-1), e cujo nível de fiabilidade é considerado *Boa*.

A subescala do “estilo de liderança participativo”, constituída por 3 itens, apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,911, conforme indicado na tabela 3 (Anexo B-1), e cujo nível de fiabilidade é considerado *Muito Boa*.



A subescala do “estilo de liderança por delegação”, constituída por 4 itens, apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,872, conforme indicado na tabela 3 (Anexo B-1), e cujo nível de fiabilidade é considerado *Boa*.

3.2.1.3. Escalas de satisfação

A escala de satisfação, constituída por 4 itens, apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,961, conforme indicado na tabela 3 (Anexo B-1), e cujo nível de fiabilidade é considerado *Muito Boa*.

3.2.1.4. Média e desvio-padrão das escalas na amostra total

Verificadas as propriedades psicométricas das escalas em estudo, procedeu-se ao cálculo do resultado de cada inquirido nas diferentes escalas. Deste modo, somaram-se as respostas aos itens contidos na escala, efetuando a divisão pelo número de itens da escala.

Seguidamente, fez-se o cálculo da média e do desvio padrão para as quatro escalas utilizadas na amostra total, conforme apresentado na tabela 4 (Anexo B-2), nomeadamente para o “estilo de liderança diretivo”, “estilo de liderança participativo”, “estilo de liderança por delegação” e “satisfação”.

Considerando que para as escalas de liderança o ponto médio teórico é 5 (escala de *Likert* de 10 pontos), verifica-se que o “estilo de liderança diretivo” apresenta valores inferiores ao ponto médio teórico e que os restantes dois estilos indicam valores superiores. No que diz respeito à escala de satisfação, o ponto médio teórico é igualmente 5 (escala de *Likert* de 10 pontos), constatando-se que a escala apresenta valores superiores ao ponto médio teórico.

Em síntese, foi possível verificar que na amostra total o “estilo de liderança participativo” e o “estilo de liderança por delegação” são os que apresentam valores mais elevados. Por outro lado, o “estilo de liderança diretivo” apresenta o valor mais baixo, isto é, abaixo do ponto médio teórico. Relativamente à “satisfação”, na tabela 4 (Anexo B-2) verifica-se que apresenta um valor superior em relação ao ponto médio teórico.

3.2.1.5. Análise de diferenças em sub-grupos da amostra

A fim de analisar se existem diferenças significativas nas escalas de liderança (estilos diretivo, participativo e por delegação) e de satisfação relativamente aos sub-grupos da amostra (género, idade, categoria, nível de escolaridade e tempo de serviço), recorreu-se ao teste estatístico de *t-Student* (*t*), sendo que apenas se considera a diferença significativa quando $p \leq 0,05$ (Maroco, 2011).



De acordo com a análise apresentada na tabela 5 (Anexo B-2), verifica-se que não existem diferenças significativas ($p>0,05$) para as quatro dimensões, entre os grupos que compõem a variável “Género”. Por outras palavras, independentemente do género ser masculino ou feminino, não tem impacto na perceção que os inquiridos fazem das quatro dimensões.

Com base nos valores constantes na tabela 6 (Anexo B-3), constata-se que não existem diferenças significativas ($p>0,05$) para as quatro dimensões, entre os grupos que compõem a variável “Categoria a que pertence”. A análise revela que, qualquer que seja a categoria a que pertencem os inquiridos, não tem impacto na perceção que estes fazem das quatro dimensões.

Pela análise da tabela 7 (Anexo B-4), verifica-se que não existem diferenças significativas ($p>0,05$) para as quatro dimensões, entre os grupos que compõem a variável “Categoria a que pertence o seu chefe direto”. Ou seja, o facto do chefe direto ser Oficial ou Sargento, não tem impacto na perceção que os inquiridos fazem das quatro dimensões.

Não foi possível efetuar a análise estatística com base na diferença dos sub-grupos das variáveis independentes escalares “idade”, “nível de escolaridade” e “tempo de serviço”, devido à amostra reduzida nestes sub-grupos.

3.2.1.6. Análise das correlações entre variáveis

Com o objetivo de realizar as correlações entre variáveis, utilizou-se para o efeito o coeficiente de correlação de *Pearson*, normalmente representado por p e que assume apenas valores entre -1 e 1.

Assim, de acordo com os dados constantes na tabela 8 (Anexo B-4), observaram-se as seguintes correlações:

- O “estilo de liderança diretivo” apresenta uma correlação negativa com os estilos “participativo” e “por delegação”.
- O “estilo de liderança diretivo” apresenta ainda uma correlação negativa com a “satisfação”;
- O “estilo de liderança participativo” apresenta uma correlação positiva significativa com o “estilo de liderança por delegação”;
- Os estilos de liderança “participativo” e “por delegação” apresentam correlações positivas significativas com a “satisfação”.

3.2.1.7. Análise de regressão linear múltipla

De modo a analisar quais as variáveis com maior poder preditivo da satisfação, fez-



se uma regressão linear múltipla através do método *stepwise*, sendo que a satisfação é a variável dependente e as variáveis que apresentavam correlações significativas variáveis independentes. Neste sentido, os resultados revelaram que é possível aplicar esta técnica estatística aos dados e que os resultados derivados da análise devem ser tidos em consideração.

A figura 7 ilustra as relações causais entre as variáveis independentes (o estilo de liderança participativo com $\beta = 0,456$ e o estilo de liderança por delegação com $\beta = 0,408$) significativamente correlacionadas com a variável satisfação, explicando 65,8% da variância.

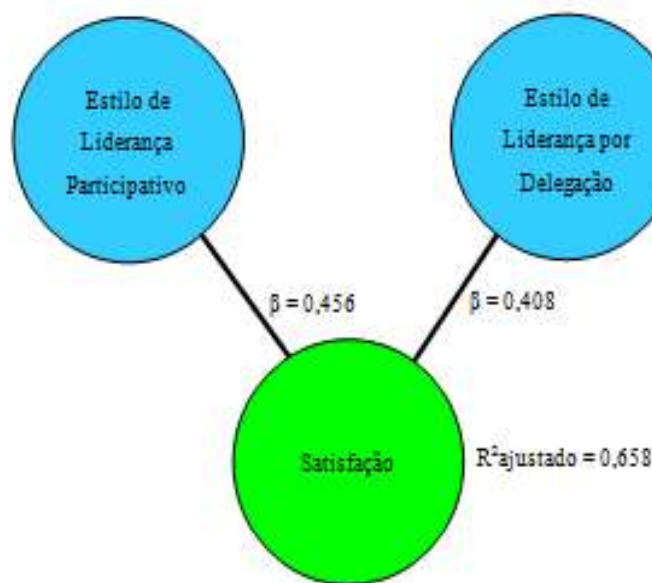


Figura 7 – Relações causais entre variáveis
Fonte: (Autor, 2017)

Em suma, da análise de regressão linear múltipla, verifica-se que apenas o “estilo de liderança participativo” e o “estilo de liderança por delegação” estão significativamente associados à variável dependente “satisfação”, o que significa que para influenciar o aumento da satisfação dos inquiridos, o líder deve pautar o seu comportamento atendendo a estes dois tipos de liderança. Por outro lado, o “estilo de liderança diretivo” não influencia positivamente a satisfação e, conseqüentemente, não contribui para o modelo.



4. Discussão

O presente estudo permitiu analisar as relações entre os estilos de liderança e a satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA, através da análise empírica, no âmbito específico da FA. Assim, neste capítulo procura-se responder ao objetivo geral e específicos referidos na introdução.

Para responder ao primeiro objetivo específico, identificar qual o estilo de liderança predominante na ação de comando dos líderes das equipas de segurança militar da PA, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, designadamente ao COR/PA-OFI Cristóvão Veliça, Chefe do GCSMFA, e aos Comandantes de Esquadra da PA, das Bases Aéreas da FA. À questão “Qual o estilo de liderança que é utilizado maioritariamente na liderança das equipas da PA?”, responderam que o estilo de liderança predominante dos líderes das equipas da PA é o diretivo (autoritário).

De modo a responder ao segundo objetivo específico, analisar quais as variáveis que tem maior poder preditivo da satisfação, recorreu-se à técnica da regressão linear múltipla, através do método *stepwise*. Os resultados revelaram que no modelo 1 com a variável dependente “satisfação”, o “estilo de liderança participativo” foi retido, explicando 59,6% da variância. No modelo 2 com a variável dependente “satisfação”, o “estilo de liderança participativo” e o “estilo de liderança por delegação” foram retidos, explicando 65,8% da variância.

De forma a responder ao terceiro objetivo específico, analisar se existem diferenças significativas nos estilos de liderança e na satisfação, em diferentes sub-grupos da amostra, verificou-se que não existem diferenças significativas nas variáveis “género”, “categoria a que pertence” e “categoria a que pertence o seu chefe direto”. Em relação aos sub-grupos das variáveis independentes escalares “idade”, “nível de escolaridade” e “tempo de serviço”, não foi possível efetuar a análise estatística com base na diferença, devido à amostra reduzida nestes sub-grupos.

Relativamente à H1: “O estilo de liderança diretivo encontra-se positivamente relacionado com a satisfação dos militares das equipas da PA”, esta hipótese é rejeitada na medida em que o estilo de liderança diretivo está correlacionado negativamente com a variável satisfação, bem como não contribui significativamente para o modelo de regressão linear múltipla apresentado.

No que concerne à H2: “O estilo de liderança participativo encontra-se positivamente relacionado com a satisfação dos militares das equipas da PA” e à H3: “O estilo de



liderança por delegação encontra-se positivamente relacionado a satisfação dos militares das equipas da PA”, são validadas. Verificou-se que ambas estão correlacionadas positiva e significativamente com a variável satisfação, assim como contribuem significativamente para o modelo de regressão linear múltipla apresentado.

No que se refere à H4: “A utilização de dois ou mais estilos de liderança simultaneamente encontra-se positivamente relacionado com a satisfação dos militares das equipas da PA”, esta hipótese é validada. Recorrendo à análise de regressão linear múltipla, verificou-se que no modelo 2, que inclui as variáveis “estilo de liderança participativo” e “estilo de liderança por delegação”, apresentam uma correlação positiva e significativa com a variável dependente satisfação. Por outras palavras, a investigação revela que a utilização dos dois estilos de liderança mencionados na ação de liderança aumenta a satisfação dos militares das equipas da PA.

Em relação à PD1: “Existe uma relação positiva do estilo de liderança diretivo com a satisfação dos militares das equipas da PA?”, e após rejeição da H1, verifica-se que não existe uma correlação positiva com a variável satisfação, ou seja, os inquiridos não identificam uma relação positiva com a utilização deste estilo de liderança no que respeita à satisfação.

Quanto à PD2: “Existe uma relação positiva do estilo de liderança participativo com a satisfação dos militares das equipas da PA?”, e após validação da H2, foi possível evidenciar que há uma relação positiva e significativa entre este estilo de liderança e a satisfação.

No que diz respeito à PD3: “Existe uma relação positiva do estilo de liderança por delegação com a satisfação dos militares das equipas da PA?”, e após validação da H3, foi possível constatar também que existe uma relação positiva e significativa com este estilo de liderança e a satisfação.

Relativamente à PD4: “Existe uma relação positiva na utilização de dois ou mais estilos de liderança simultaneamente com a satisfação dos militares das equipas da PA?”, e após validação da H4, foi possível verificar através do modelo 2, da regressão linear múltipla, que a utilização de dois estilos de liderança concorrem para a satisfação dos militares das equipas da PA, ou seja, o estilo de liderança participativo e o estilo de liderança por delegação estão positiva e significativamente correlacionados com a satisfação.

Em resposta à pergunta de partida, verifica-se que o estilo de liderança participativo



está relacionado positiva e significativamente com a satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA. Constata-se também que a utilização dos dois estilos de liderança, participativo e por delegação, evidencia que existe uma relação positiva e significativa entre estes estilos e a satisfação. Por outro lado, o estilo de liderança diretivo apresenta uma relação negativa com a satisfação, pelo que se se aumentar a utilização deste estilo, a satisfação tende a diminuir mais.

Em suma, da análise realizada concluiu-se que os estilos de liderança participativo e por delegação têm influência na satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA, nas Bases Aéreas da FA, considerando que estas variáveis se encontram positiva e significativamente correlacionadas. No modelo 1 explicam 59,6% e no modelo 2 explicam 65,8% da variância da satisfação.



Conclusões

“Now this is not the end. It is not even the beginning of the end.

But it is, perhaps, the end of the beginning.”

Winston Churchill

Analisando a conjuntura atual quer na perspetiva económica quer no espectro das ameaças que se fazem sentir no contexto internacional, verifica-se que tal como as organizações em geral, as FAAA deparam-se atualmente com momentos de enorme incerteza e de grande volatilidade face aos efeitos que decorrem da instabilidade internacional e da própria globalização.

Hoje, é consensual que as organizações e as FFAA têm a necessidade de possuir nas suas fileiras pessoas com elevada capacidade de liderança.

Assim, a presente investigação teve como objetivo analisar de que forma o estilo de liderança do líder influencia a satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA, nas Bases Aéreas da FA, de modo a inferir qual o estilo de liderança que proporciona uma maior satisfação.

Para tal, optou-se por uma estratégia de investigação quantitativa, com recurso ao raciocínio hipotético-dedutivo. No decurso da fase exploratória foram aplicadas entrevistas exploratórias e, simultaneamente, procedeu-se a várias leituras preliminares com vista a criar e sustentar o conhecimento na área da liderança.

No que se refere à fase analítica, a investigação incidiu sobre os militares da especialidade de PA, a desempenhar funções nas Bases Aéreas da FA. Para a recolha de dados, foi utilizado o método de inquérito por questionário, construído com base em dois questionários, o primeiro sobre estilos de liderança e o segundo sobre satisfação, ambos de Rouco (2012).

Relativamente aos 240 questionários distribuídos através da plataforma *Google Formulários*, foram rececionados e validados 115 questionários que compõem a amostra de conveniência, constituída por militares da PA que, voluntariamente, responderam ao questionário (47,92% da população).

Na análise dos resultados foi utilizado o programa *SPSS* – versão 22, de modo a efetuar o tratamento estatístico dos dados.

Os resultados obtidos permitiram alcançar o objetivo da presente investigação, na medida em que possibilitaram analisar a relação dos estilos de liderança com a satisfação



dos militares da PA, realçando a existência de uma relação positiva e significativa dos estilos de liderança participativo e por delegação com a satisfação.

Para atingir o objetivo geral foi realizada uma análise de consistência interna da escala, que se trata de uma escala ordinal do tipo *Likert* com dez opções de resposta, sendo que “1 – Discordo totalmente” e “10 – Concordo totalmente”.

Da análise realizada constatou-se que o valor do *Alpha de Cronbach* é superior a 0,80 para todas as dimensões (satisfação e estilos de liderança diretivo, participativo e por delegação). Neste sentido, as quatro dimensões revelaram consistência interna e as variáveis puderam ser usadas para medir as dimensões.

Para a orientação do TII, foi elaborada a seguinte PP: “Qual a relação dos estilos de liderança do líder com a satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA nas Bases Aéreas da FA?”.

Da pergunta de partida foram elaboradas quatro perguntas derivadas, cujas respostas concorrem para a sua resolução.

Em relação à primeira pergunta derivada e após rejeição da H1, verifica-se que não existe uma relação positiva do estilo de liderança diretivo com a satisfação, ou seja, os inquiridos consideram negativa a relação deste estilo com a satisfação.

Quanto à segunda pergunta derivada e após validação da H2, foi possível evidenciar que existe uma relação positiva e significativa entre o estilo de liderança participativo e a satisfação.

No que diz respeito à terceira pergunta derivada e após validação da H3, constata-se que existe uma relação positiva e significativa com o estilo de liderança por delegação e a satisfação.

Relativamente à quarta pergunta derivada e após validação da H4, foi possível verificar através do modelo 2, com recurso à regressão linear múltipla, que a utilização de dois estilos de liderança concorrem para a satisfação dos militares das equipas da PA, ou seja, o estilo de liderança participativo e o estilo de liderança por delegação estão positiva e significativamente correlacionados com a satisfação.

Em resposta à pergunta de partida e de acordo com as respostas obtidas às perguntas derivadas, verifica-se que o estilo de liderança diretivo apresenta uma relação negativa com a satisfação e os estilos de liderança participativo e por delegação estão positiva e significativamente correlacionados com a satisfação, ou seja, revelam um maior poder preditivo da satisfação.



Não obstante do mencionado, importa referir que não existem diferenças significativas para as quatro dimensões, entre os grupos que compõem a variável “Género”. Por outras palavras, independentemente do género ser masculino ou feminino, não tem impacto na perceção que os inquiridos fazem das quatro dimensões.

Constata-se também que não existem diferenças significativas para as quatro dimensões, entre os grupos que compõem a variável “Categoria a que pertence”. A análise revelou que, qualquer que seja a categoria a que pertencem os inquiridos, não tem impacto na perceção que estes fazem das quatro dimensões.

Verifica-se que não existem diferenças significativas para as quatro dimensões, entre os grupos que compõem a variável “Categoria a que pertence o seu chefe direto”. Ou seja, o facto do chefe direto ser Oficial ou Sargento, não tem impacto na perceção que os inquiridos fazem das quatro dimensões.

Não foi possível efetuar a análise estatística com base na diferença dos sub-grupos das variáveis independentes escalares “idade”, “nível de escolaridade” e “tempo de serviço”, devido à amostra reduzida nestes sub-grupos.

Assim, com base nos dados recolhidos do inquérito por questionário, conclui-se que o estilo de liderança participativo é o que promove uma maior satisfação (apresenta uma percentagem mais elevada), na medida em que os subordinados sentem-se mais envolvidos e como parte integrante do processo de tomada de decisão. Por outro lado, a análise estatística revela igualmente que a utilização do estilo de liderança por delegação apresenta uma relação bastante positiva com a satisfação, pelo que se pode inferir que este estilo é preditor de satisfação. É possível inferir também que a utilização dos dois estilos mencionados são ambos preditores de satisfação, pelo que se considera adequado constituir-se como referência na ação de comando dos líderes das equipas da PA.

Quanto ao estilo de liderança diretivo, apesar estar relacionado negativamente com a satisfação, constata-se que numa situação em que é necessário ações imediatas, revela ser mais eficaz e apropriado.

Adicionalmente, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas (constituídas por 5 questões), designadamente ao COR/PA-OFI Cristóvão Veliça, Chefe do GCSMFA, e aos Comandantes de Esquadra da PA, das Bases Aéreas da FA. Em relação à primeira questão, a maioria dos entrevistados respondeu que o estilo de liderança predominante dos líderes das equipas da PA é o diretivo (autoritário).

Relativamente à segunda questão sobre o estilo de liderança que melhor se adequa à



liderança das equipas da PA, verifica-se que as opiniões se dividem, na medida em que o Chefe do GCSMFA e o CMDT da EPA da BA5 consideram o estilo diretivo (autoritário) o mais apropriado. Por outro lado, os CMDT's da EPA da BA6 e BA11 referem que o estilo adequado será aquele que melhor se adequa à situação.

No que concerne à terceira questão, quanto ao estilo de liderança que promove uma maior satisfação e eficácia dos militares que integram as equipas da PA, constata-se que o Chefe do GCSMFA e o CMDT da EPA da BA5 reafirmam que o estilo diretivo é o mais indicado quer no que respeita à satisfação quer em relação à eficácia. Por sua vez, o CMDT da EPA da BA6 considera que a satisfação não deverá estar relacionada com os objetivos, mas sim de acordo com um estilo democrático. Relativamente ao CMDT da EPA da BA11, não foi possível retirar uma conclusão clara da resposta dada.

Em relação à quarta questão sobre a estratégia a adotar pelo líder da equipa para aumentar a eficácia e a satisfação das equipas da PA, e à quinta questão sobre os elementos fundamentais para o cumprimento da missão com sucesso, constata-se que todos os entrevistados apresentam um conjunto de estratégias e de elementos semelhantes que concorrem para a eficácia, satisfação e para o sucesso da missão atribuída às EPA.

Das entrevistas efetuadas conclui-se que existem perspetivas diferentes quanto ao estilo de liderança mais adequado e ao que proporciona uma maior satisfação, contudo, é consensual que em situações de crise o estilo de liderança a utilizar é o diretivo.

No que concerne aos contributos decorrentes deste trabalho de investigação, considera-se que a realização deste estudo contribui de forma significativa para aprofundar os conhecimentos na área da liderança, em concreto na forma como o estilo de liderança do líder influencia a satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA. Foi possível perceber que os subordinados identificam-se mais com estilos de liderança em que possam participar no processo de tomada de decisão e que a satisfação decorre sobretudo do tipo de liderança. Apesar da correlação negativa do estilo de liderança diretivo com a satisfação, este revela ser mais eficaz em situações de crise.

Como recomendação, considera-se que é adequado alargar o estudo ao universo da FA, na medida em que se verifica que o estilo de liderança influencia a satisfação dos militares, constituindo-se inclusive como uma alavanca para desempenhos mais elevados e para um maior comprometimento com a organização. Neste sentido, julga-se que é fundamental incluir no plano de formação dos militares novas abordagens à liderança.

No que respeita às limitações encontradas na realização do presente TII, importa



referir a restrição temporal dada a inexistência de tempo disponível para alargar este estudo a toda a FA. Outra limitação digna de referência foi a dificuldade em obter o número de respostas adequado, no período definido, para prosseguir com a elaboração e os objetivos do trabalho, o que originou alguma demora na recolha dos dados até atingir a quantidade necessária. De referir também como limitação a relutância dos inquiridos em responder ao questionário, devido à perceção de que se põe em causa o superior hierárquico. Como última limitação a salientar, foi a ausência de resposta à entrevista, em tempo útil, de dois CMTDT's de Esquadra da PA.

Em termos de pesquisas futuras, julga-se que é pertinente correlacionar os fatores que concorrem para uma maior satisfação dos subordinados, com a gestão de conflitos interpessoais e os estilos de liderança. Importa realçar ainda a necessidade de fazer um estudo exploratório sobre a relação dos estilos de liderança com o esforço extraordinário, ou seja, o que leva um indivíduo a se esforçar mais para além do que seria expectável, e a atingir níveis de desempenhos e de eficácia mais elevados.



Bibliografia

- Avelar, M. et al., 2007. *Subsídios para um modelo de formação / desenvolvimento em liderança dos Oficiais dos Quadros Permanentes do Exército: da formação académica ao desenvolvimento em contexto de trabalho*. Lisboa: IESM - TIG, CEM 2005/2007.
- Azevedo, A. e Medeiros, M., 2012. *Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte*. 2012. 82f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Bass, B., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blake, R. e Mouton, J., 1964. *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Brief, A. e Weiss, H., 2002. Organizational Behavior: Affect at work. *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, 279-307.
- Brief, A., 1998. *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bueno, M., 2002. As Teorias de Motivação Humana e a sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6, 1-25.
- Burns, J., 1978. *Leadership*. New York: Harper e Row.
- CEMFA, 1997. Diretiva n.º 04/97 *Segurança Interna e Defesa Imediata (SIDI)*. Lisboa: s.n.
- Costa, C., Pereira, C., Mendes, N., Fernandes, M. e Borges, V., 2015. Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015. *Casos de Liderança em Contexto Militar. A prática à luz da teoria*. Lisboa: IESM
- Creswell, J., 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3.^a ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C., 2007. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6.^a ed. Lisboa: Editora RH.
- Dalati, S., e Kbarh, T., 2015. Leadership, Job Satisfaction and Organizational Trust in Non-Profit Organizations: The Case of a Syrian Humanitarian Organization. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 96-103.
- Dessen, M. e Paz, M.. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de



poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010.

- Dicionário de Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico, 2015. Porto Editora. Porto
- Fachada, Odete, 1998. *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, Lda.
- Gonçalves, S., 2014. *A Relação entre Estilos de Liderança, Estratégias de Negociação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Hout, R., 2002. *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Hunter, J., 2004. *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Edwin Locke
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015. *Casos de Liderança em Contexto Militar. A prática à luz da teoria*. Lisboa: IESM
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. NEP ACA-10 – Trabalhos de Investigação. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. NEP AC- 018 – Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Jesuíno, J., 2005. *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Kehinde, A., 2011. Impact of Job Satisfaction on Absenteeism: A Correlative Study. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1), 25-49.
- Kozlowski, S. e Ilgen, D., 2006. *Enhancing the effectiveness of work group and teams*. Washington: Psychological Science in the Public Interest.
- Locke, E., 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Malik, S., 2012. A Study of Relationship between Leader Behaviors and Subordinate Job Expectancies: A Path-Goal Approach. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, Vol. 6 (2), 357-371.
- Maroco, J., 2011. *Análise Estatística com utilização do SPSS*. 5ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J. e Marques, T., 2006. *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* Lisboa: Laboratório de Psicologia, Instituto Superior de



Psicologia Aplicada.

- Maxwell, J., 2013. *O Livro de Ouro da Liderança*. 2.^a ed.. Traduzido do inglês por Fernandes, M.. Alcochete: Associação Editorial Nexo Literário (AENL).
- Northouse, P., 2013. *Leadership: Theory and Practice*. 6th ed. Sage Publications.
- Paúl, C., 1999. *Comunidade e saúde: Satisfação dos utentes e voluntariado*. Porto: Ed. Afrontamento.
- Pestana, M. e Gageiro, J., 2003. *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. 3.^a ed. Edições Sílabo.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5.^a ed. Lisboa: Gradiva.
- Robbins, S. e Judge, T., 2013. *Organizational Behavior*. 15th ed. Pearson.
- Rouco, C. e Sarmento, M., 2010, *Perspetivas do Conceito de Liderança*. Publicações Proelium, Série VI, 13, 71-90, Revista da Academia Militar, Lisboa.
- Santos, D. e Rouco, C., 2015. *Liderar e Promover a Coesão na Artilharia*. Publicações Proelium, Série VII, 8, 99-126, Revista da Academia Militar, Lisboa.
- Statt, D., 1997. *Understanding the consumer a psychological approach*. Macmillan.
- Stogdill, R., 1974. *Handbook on Leadership*. Nova Iorque: Free Press.
- Sarmento, M., 2013. *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Coleção Manuais. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Vieira, B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena, Lisboa.
- Walter, F., Humphrey, R., e Cole, M., 2012. Unleashing leadership potential: toward an evidence - based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 212-219.
- satisfação* in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/satisfação> [Acedido em 26 Jan. 2017].
- Yukl, G., 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, Vol. 15, Issue 2, 251-289. Southern Management Association.
- Yukl, G., 1999a. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10 (2), 285-306. State University.
- Yukl, G., 2010. *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson.



- Zaccaro, S., Rittman, A. e Marks, M., 2001. Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 451-483.
- Zani, R., Rahim, N., Junos, S., Samanol, S., Ahma, S., Merican, F., Saad, S. e Ahmad, I., 2011. Comparing the impact of financial and non-financial rewards towards organizational motivation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (4), 328-334.



Liderança de Equipas em Contexto Militar

Anexo A — Entrevistas Semi-Estruturada

Identificação Cargo Data	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4
	COR/PA-OFI Cristóvão Veliça Chefe do GCSMFA	MAJ/PA-OFI Mário Arrais Comandante da EPA da BA5	MAJ/PA-OFI Francisco Filipe Comandante da EPA da BA11	MAJ/PA-OFI Hugo Seixas Comandante da EPA da BA6
	Junho 2017	Junho 2017	Junho 2017	Junho 2017
1. Qual o estilo de liderança que é utilizado maioritariamente na liderança das equipas da PA?	<p>O estilo de liderança das equipas PA é claramente o autoritário. É uma característica claramente militar e na realidade o modelo que mais satisfaz as necessidades das estruturas militares no nível colocado em que a pergunta é colocada - liderança de equipas PA.</p>	<p>Estilo autoritário.</p>	<p>Aquilo que eu conheço atualmente na FA, à exceção da BA11 e da BA6, é o Autoritário de acordo com o modelos apresentados, que me parece muito com o preconizado a José Correia Jesuino, que está completamente ultrapassado, e, acho que a divisão só nestes três contextos é muito limitada, porque o líder diz sempre aos seus subordinados aquilo que pretende, como, onde ou aonde e quando, exercendo o Comando e Controlo da sua ação, o retorno da informação sempre foi fundamental. Garantidamente, até por experiência de combate a sério no Afeganistão, a falta de tempo não é só por si o fator para executar a missão, nem quando os subordinados necessitam de acompanhamento por falta de experiência ou competência, muitas vezes têm mais, há um líder que assume e, a prova é que em missões de transporte de altas entidades tipo CPT ou PSD, no meu caso fui qualificado por eles. Por outro lado, na minha perspetiva tem que existir um fulcro, como na física uma alavanca interfixa, em que o líder é o ponto de alavancagem, decide em função da posição a interpotência ou a inter-resistência.</p>	<p>O estilo de liderança depende do nível de maturidade das equipas. Neste sentido, o líder deverá optar pelo estilo que melhor se adequa ao momento da sua decisão, de forma a retirar os melhores resultados possíveis. Não existe um estilo ótimo, este varia consoante os resultados que se pretende atingir, tempo disponível para a execução das tarefas necessárias e nível de maturidade das equipas que vão executar a missão.</p>



Liderança de Equipes em Contexto Militar

Identificação	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4
2. Atendendo à atual conjuntura (a falta de recursos e a multiplicidade de missões a cumprir) e às características dos militares de hoje (com diferentes necessidades e perspetivas), qual o estilo de liderança que melhor se adequa à liderança das equipas da PA e porquê?	<p>O estilo que mais se adequa à liderança de equipas PA continua a ser o autoritário porque estas equipas se situam num nível tático onde não há muito espaço para discussões internas, concertação de ideias visando a melhor solução e onde não cabe a desresponsabilização do chefe de equipa que se adotasse um estilo liberal seria automaticamente absorvido pela equipa.</p> <p>Nestas equipas espera-se uma atitude reativa a situações de serviço e como tal a discussão não pode estar presente. Neste caso o líder deverá ser claro no caminho a seguir, os subordinados devem confiar nele e perceber que as suas ordens resultam de um processo que foi aprendido, treinado e testado.</p>	<p>O estilo de liderança, deve ser sempre uma liderança tipo autoritária, com algumas permissões democráticas (delegação de competências e não de responsabilidades), pois hoje temos o dever de explicar o porquê de “ter que ser assim” e não de outra forma. Nunca nos poderemos esquecer, que a instituição castrense não é uma democracia! logo falar em liderança liberal/demo é será sempre um exercício de retórica, embora saibamos que nos temos que ajustar em cada momento à cultura/clima organizacional onde estamos inseridos. O estilo de liderança é sempre o mesmo, mas deve sofrer algumas adaptações ao meio, sem nunca deixar de ser do tipo autoritário. Quem afirmar o contrário, falta à verdade ou então, não passa de um jovem inexperiente na vida militar.</p>	<p>Todas e quaisquer teorias de liderança relacionadas com a motivação e comportamento. Aliás os militares atualmente têm muito mais cultura, é raro aquele que tem menos que o 12º ano na PA, muitos com cursos superiores abrangendo o legado da universalidade e do conhecimento, por outro lado, também da manhosidade. A título de exemplo o simples facto de manter um ritmo de batalha estável, como os turnos de 12 horas preconizado pela regulamentação sempre que possível, e, manter no ciclo de 04 turnos (02 dia, 02 noite) prontidão de 30 minutos enquanto dura o mesmo, após chamada telefónica, respeitando a folga (sagrada sempre que possível) de 04 dias após ciclo 04 de turnos, faz milagres e tem-se o dobro do pessoal em prontidão e cooperante disponível para serviço.</p> <p>No contexto das Forças Armadas, o efeito de liderança não deve ser dissociado das <u>relações interpessoais e da interação de grupo</u>, pois é uma relação dinâmica que agrega as partes, em função das normas que regem a organização, sejam elas implícitas ou explícitas. O superior hierárquico deve regular o comportamento e atuação em função das situações com que se depara, sem alterar os seus padrões de personalidade e caráter, conservando sempre uma boa ligação com a outra parte, utilizando bem a comunicação com o intuito do fator tempo não influenciar o desenvolvimento de estratégias negativas á obtenção de objetivos, produto de planeamento<u>atendimento</u>.</p>	<p>Respondido na questão anterior. Acrescenta-se que o traço de personalidade do líder também influencia no estilo de liderança a adotar. Nem todos os líderes conseguem personificar todos os estilos de liderança.</p>



Liderança de Equipas em Contexto Militar

Identificação	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4
3. Na sua opinião, qual o estilo de liderança que promove uma maior satisfação dos militares que integram as equipas da PA? E qual o que promove maior eficácia?	<p>COR/PA Cristóvão Veliça</p> <p>É difícil a resposta porque os militares que integram as equipas preferem a liderança autoritária e contestam facilmente a utilização de outro estilo. Não existem na PA casos de aplicação de outros estilos e, se por desleixo, acontecer a deriva para outro certamente que a missão vai sair prejudicada e, em situações de risco, potencia a ocorrência de baixas.</p>	<p>MAJ/PA Mário Arrais</p> <p>O estilo autoritário é o único que se pode aplicar na instituição castrense e que é a especialidade de polícia aérea, embora possam admitir algumas permissões liberais, mas nunca deixará de ser (na sua essência) autoritário, pois “isto”, não é uma democracia.</p>	<p>MAJ/PA Francisco Filipe</p> <p>Por exemplo em coerência com Modelo Bidimensional de Rahim e Bonoma (1979) que relaciona os estilos de gestão em função das dimensões: o interesse por si mesmo e o interesse pelos outros. Os cinco estilos propostos por estes autores, que são a integração, a dominação, o evitamento, o servilismo e o compromisso, redundam da influência simultânea daquelas dimensões ou ordens de motivos, ou seja, a motivação para alcançar os próprios objetivos (interesse por si mesmo) e a motivação para atingir os objetivos da contraparte (interesse pelos outros), relacionando com o contexto do Modelo Bidimensional de Van de Vliert e Euwema (1994), que integra os modelos dicotómicos e bidimensionais, através de um paradigma de condutas de comportamentos, uma vez que a intenção com que se parte nem sempre coincide com o que realmente se faz, estes autores apresentam cinco tipologias de conduta que podem ser adotados: de evitamento, acomodação (servilismo), compromisso, solução de problemas (integração) e dominação nas variáveis de luta direta e luta indireta do líder com os subordinados.</p>	<p>MAJ/PA Hugo Seixas</p> <p>A satisfação das equipas não deverá estar relacionado com os objetivos a atingir sob o risco de se falharem as metas propostas. Contudo, o equilíbrio deverá ser alcançado dentro de um estilo democrático na estreita medida do possível.</p>



Liderança de Equipas em Contexto Militar

Identificação	Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4
4. Quais são para si as estratégias a adotar pelo líder da equipa para aumentar a eficácia (grau em que os objetivos são alcançados) e a satisfação das equipas da PA?	<p>COR/PA Cristóvão Veliça</p> <ul style="list-style-type: none">- Liderança efetiva- Capacidade de comunicação- Avaliação da equipa- Clareza e sobriedade na avaliação das situações- Desenvolvimento de um espírito de equipa e sentimento de pertença	<p>MAJ/PA Mário Arrais</p> <p>As estratégias passam por uma razoável e saudável delegação de competências, pela estrutura de comando, onde cada delegação, serve de fator motivacional para a cadeia hierárquica, aumentando-se inequivocamente o grau de satisfação do grupo de trabalho. O reconhecimento do trabalho, do prévio planeamento da missão, previsto na avaliação do mérito militar constitui tb uma excelente forma de publicamente reconhecer a qualidade dos subordinados, fazendo com que os medianos, cresçam em busca de uma recompensa futura, incutindo-se um espírito reforçado de uma saudável competição, onde a motivação sairá reforçada.</p>	<p>MAJ/PA Francisco Filipe</p> <p>Por exemplo o explicado anteriormente em que a <u>junção de estratégias motivacionais e comportamentais no líder</u>, a <u>avaliação constante de feedback</u>, sem cair na acomodação, sendo a <u>integração</u> fundamental para liderar e não entrar na disputa da dominação porque se é o Chefe, cair no erro da disputa e contra argumentação, a não ser em casos fora do contexto, como problemas disciplinares enquadrados num RDM.</p>	<p>MAJ/PA Hugo Seixas</p> <p>Sentido de responsabilidade e de dever associados a uma cultura e conhecimento abrangente das boas práticas militares. Liderar pelo exemplo, motiva os grupos a seguir o seu líder.</p>



Liderança de Equipes em Contexto Militar

Identificação		Entrevistado n.º 1	Entrevistado n.º 2	Entrevistado n.º 3	Entrevistado n.º 4
5. Considerando a sua experiência profissional e enquanto responsável por equipas da PA, quais são para si os elementos fundamentais para o cumprimento da missão com sucesso?		<p>COR/PA Cristóvão Veliça</p> <ul style="list-style-type: none">- Treino efetivo e dirigido para a missão.- Conhecimento da missão e de todas as suas envolventes.- Espírito de grupo implementado na equipa.- Confiança no conhecimento do líder, nas suas opções e na sua capacidade de resolver as situações em que se envolvem.	<p>MAJ/PA Mário Arrais</p> <p>Lealdade, responsabilidade, compromisso, espírito de missão, competência, determinação, resiliência.</p>	<p>MAJ/PA Francisco Filipe</p> <p>A principal reflexão que obtenho, com base nas teorias e modelos que estudei de liderança, é que o efeito da mesma não deve ser dissociado das <u>relações interpessoais e da interação de grupo</u>, pois é sempre uma relação dinâmica que agrega as partes, em função das normas que regem a organização, sejam elas implícitas ou explícitas e muito mais notória em situações de conflito</p> <p>No contexto das Forças Armadas, em função dos valores castrenses, da disciplina e da hierarquia que as caracterizam, quando há um conflito que envolve um superior hierárquico e um subalterno, com regras disciplinares bem tipificadas, a propensão é sempre para a predominância da ordem do superior se for legítima.</p> <p>Independentemente dos padrões e perfis da conduta de gestão de RH e liderança, quem tem a responsabilidade de dirigir apenas pela patente que possui, apesar do fator instituição, não lhe permite manter a sua orientação sem necessidade de alcançar qualquer tipo de <u>compromisso</u>, isto é, se pretender alcançar objetivos em teatros de operações complexos, com situações indutoras de stress. Assim o líder tem de atuar no <u>imediato</u>, a importância da <u>formação</u> irá influenciar fatores individuais e contextos pessoais, tais como o <u>treino</u>, necessários ao cumprimento da missão, o <u>desenvolvimento de estratégias de interação do líder e, fundamental a comunicação nos dois sentidos líder/subordinado, com clareza</u>.</p>	<p>MAJ/PA Hugo Seixas</p> <p>Respondido na questão anterior. O sucesso da missão está intimamente relacionado com a sua eficácia das mesmas.</p>



Apêndice A – Determinação da Dimensão da Amostra

Tabela 2 – Determinação da Dimensão da Amostra

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2.800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3.000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3.500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4.000	351
30	28	140	103	340	181	1.000	278	4.500	354
35	32	150	108	360	186	1.100	285	5.000	357
40	36	160	113	380	191	1.200	291	6.000	361
45	40	170	118	400	196	1.300	297	7.000	364
50	44	180	123	420	201	1.400	302	8.000	367
55	48	190	127	440	205	1.500	306	9.000	368
60	52	200	132	460	210	1.600	310	10.000	370
65	56	210	136	480	214	1.700	313	15.000	375
70	59	220	140	500	217	1.800	317	20.000	377
75	63	230	144	550	226	1.900	320	30.000	379
80	66	240	148	600	234	2.000	322	40.000	380
85	70	250	152	650	242	2.200	327	50.000	381
90	73	260	155	700	248	2.400	331	75.000	382
95	76	270	159	750	254	2.600	335	100.000	384

Fonte: (Huot, 2002, p. 38)

Legenda: *N* – Dimensão da população; *n* – Dimensão da amostra



Apêndice B – Modelo conceptual

Pergunta de partida	Perguntas derivadas	Hipóteses	Conceitos	Dimensões	Indicadores
PP: Qual a relação dos estilos de liderança do líder com a satisfação dos militares que integram as equipas de segurança militar da PA nas Bases Aéreas da FA?	PD1: Existe uma relação positiva do estilo de liderança diretivo com a satisfação dos militares das equipas da PA?	H1: O estilo de liderança diretivo encontra-se positivamente relacionado com a satisfação das equipas da PA.	Liderança, Estilos de liderança e Satisfação	Estilo de liderança diretivo	Mantém uma distância na relação com os subordinados.
					Toma decisões sem consultar os subordinados
					Não dá explicação sobre as suas ações
				Satisfação	Fala de forma a desencorajar qualquer pergunta
					Indica a cada um as tarefas que deve executar sem perguntar a sua opinião
					A forma como se relaciona com os subordinados deixa-me satisfeito(a)
	Estilo de liderança participativo	Usa métodos de liderança que me deixam satisfeito(a)			
		A minha satisfação é elevada			
		Tenho satisfação a trabalhar com ele			
	Satisfação	Encoraja a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas			
		Promove a participação dos outros na tomada de decisão			
		Deixa os subordinados participar na tomada de decisão			
PD2: Existe uma relação positiva do estilo de liderança participativo com a satisfação dos militares das equipas da PA?	H2: O estilo de liderança participativo encontra-se positivamente relacionado com a satisfação das equipas da PA.		Satisfação	A forma como se relaciona com os subordinados deixa-me satisfeito(a)	
				Usa métodos de liderança que me deixam satisfeito(a)	
				A minha satisfação é elevada	
			Estilo de liderança por delegação	Tenho satisfação a trabalhar com ele	
				Incentiva os subordinados a tomar as decisões para executar as tarefas de forma eficaz	
				Permite que os outros tomem decisões quando apropriado	
PD3: Existe uma relação positiva do estilo de liderança por delegação com a satisfação dos militares das equipas da PA?	H3: O estilo de liderança por delegação encontra-se positivamente relacionado com a satisfação das equipas da PA.		Satisfação	Dá a autoridade necessária para que cada subordinado execute as suas tarefas	
				Dá aos outros a liberdade e a decisão para fazer as suas tarefas	
				A forma como se relaciona com os subordinados deixa-me satisfeito(a)	
			Satisfação	Usa métodos de liderança que me deixam satisfeito(a)	
				A minha satisfação é elevada	
				Tenho satisfação a trabalhar com ele	



Liderança de Equipas em Contexto Militar

PD4: Existe uma relação positiva na utilização de dois ou mais estilos de liderança simultaneamente com a satisfação dos militares das equipas da PA?	H4: A utilização de dois ou mais estilos de liderança simultaneamente encontra-se positivamente relacionado com a satisfação dos militares das equipas da PA.	Liderança, Estilos de liderança e Satisfação	Estilo de liderança direto	Estilo de liderança direto	Mantém uma distância na relação com os subordinados.	
				Toma decisões sem consultar os subordinados		
				Não dá explicação sobre as suas ações		
				Fala de forma a desencorajar qualquer pergunta		
				Indica a cada um as tarefas que deve executar sem perguntar a sua opinião		
				Encoraja a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas		
				Promove a participação dos outros na tomada de decisão		
				Deixa os subordinados participar na tomada de decisão		
				Incentiva os subordinados a tomar as decisões para executar as tarefas de forma eficaz		
				Permite que os outros tomem decisões quando apropriado		
Estilo de liderança por delegação	Dá a autoridade necessária para que cada subordinado execute as suas tarefas					
	Dá aos outros a liberdade e a decisão para fazer as suas tarefas					
	A forma como se relaciona com os subordinados deixa-me satisfeito(a)					
	Usa métodos de liderança que me deixam satisfeito(a)					
Satisfação	A minha satisfação é elevada					
	Tenho satisfação a trabalhar com ele					



Apêndice C – Questionário

Trabalho de Investigação - Liderança de Equipas em Contexto Militar

Caríssimo(a) Camarada,

O presente questionário tem como objetivo recolher informação para um trabalho de investigação, subordinado ao tema "Liderança de Equipas em Contexto Militar", no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2016/2017, no Instituto Universitário Militar.

Este questionário é constituído por um conjunto de itens, no qual é solicitada a sua colaboração no preenchimento do mesmo, podendo escolher uma resposta mediante a seguinte escala:

- Discordo totalmente (1)
- Concordo totalmente (10)

As perguntas que constituem este questionário são de resposta rápida e fácil, estimando-se cerca de 5 minutos no seu preenchimento.

As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Responda a todas as questões, mesmo em caso de hesitação. As suas respostas são fundamentais para a realização deste estudo.

Obrigado pela colaboração.

António Martins
Cap/PA

Parte I - Dados Sociodemográficos

Preencha por favor os dados a seguir solicitados.

Género: *

☐ Masculino

☐ Feminino

Idade: *

☐ 20 anos ou menos

☐ 21 a 30 anos

☐ 31 a 40 anos

☐ Mais de 40 anos



Indique a categoria a que pertence: *

- ☐ Oficial
- ☐ Sargento
- ☐ Praça

Nível de escolaridade completo: *

- ☐ 9º ano
- ☐ 10º ano
- ☐ 11º ano (antigo 7º ano de escolaridade)
- ☐ Ensino secundário (12º ano de escolaridade)
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Tempo de serviço: *

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ Entre 2 e 5 anos
- ☐ Entre 6 e 9 anos
- ☐ Entre 10 e 14 anos
- ☐ Entre 15 e 19 anos
- ☐ Entre 20 e 24 anos
- ☐ Entre 25 e 29 anos
- ☐ Entre 30 e 35 anos
- ☐ 36 anos ou mais



Parte II - Estilos de Liderança

Cada um dos itens seguintes, descreve a sua opinião relativamente à forma como o seu chefe direto toma decisões no dia-a-dia na liderança da equipa. Indique o seu nível de concordância, selecionando uma opção no espaço entre 1 e 10 da escala de Likert (adaptada).

Antes de iniciar e para efeitos do estudo, indique por favor a categoria a que pertence o seu chefe direto.

Categoria a que pertence o seu chefe direto: *

☐ Oficial

☐ Sargento

O meu chefe direto:

1. Incentiva os subordinados a tomarem decisões para executar as tarefas de forma eficaz *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2. Mantém uma distância na relação com os subordinados *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3. Dá aos outros a liberdade e a decisão para fazer as respetivas tarefas *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. Encoraja a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



5. Indica a cada subordinado as tarefas que deve executar sem perguntar a sua opinião *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. Toma decisões sem consultar os subordinados *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

...

7. Permite que os outros tomem decisões quando apropriado *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. Fala de forma a desencorajar qualquer pergunta *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

...

9. Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. Dá a autoridade necessária para que cada subordinado execute as suas tarefas *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



11. Deixa os subordinados participarem na tomada de decisão *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

...

12. Não dá explicação sobre as suas ações *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Parte III - Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia

Cada um dos itens seguintes, descreve a sua opinião relativamente ao exercício da função do seu chefe direto na liderança da equipa. Indique o seu nível de concordância, selecionando uma opção no espaço entre 1 e 10 da escala de Likert (adaptada).

O meu chefe direto:

13. Aumenta o meu desejo para ter sucesso *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. É eficaz a responder às exigências da organização *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. Tenho satisfação em trabalhar com ele *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



16. Promove em mim o desenvolvimento de padrões além dos normais *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

...

17. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos subordinados *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. A minha satisfação é elevada *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. Inspira-me para ir além das minhas expectativas *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. É eficaz a liderar a equipa *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. Usa métodos de liderança que me deixam satisfeito(a) *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



22. Aumenta a minha vontade para me esforçar mais *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. É eficaz a representar a equipa perante os superiores hierárquicos *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

...

24. A forma como se relaciona com os subordinados deixa-me satisfeito(a) *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

**Anexo B — Tabelas Estatísticas****Tabela 3 – Dimensões e consistência interna**

Dimensões	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
Estilo de Liderança Diretivo	2. Mantém uma distância na relação com os subordinados	0,807
	5. Indica a cada um as tarefas que deve executar sem perguntar a sua opinião	
	6. Toma decisões sem consultar os subordinados	
	8. Fala de forma a desencorajar qualquer pergunta	
	12. Não dá explicação sobre as suas ações	
Estilo de Liderança Participativo	4. Encoraja a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas	0,911
	9. Promove a participação dos outros na tomada de decisão	
	11. Deixa os subordinados participar na tomada de decisão.	
Estilo de Liderança por Delegação	1. Incentiva os subordinados a tomar as decisões para executar as tarefas de forma eficaz	0,872
	3. Dá aos outros a liberdade e a decisão para fazer as suas tarefas	
	7. Permite que os outros tomem decisões quando apropriado	
	10. Dá a autoridade necessária para que cada subordinado execute as suas tarefas	
Satisfação	15. Tenho satisfação a trabalhar com ele	0,961
	18. A minha satisfação é elevada	
	21. Usa métodos de liderança que me deixam satisfeito(a)	
	24. A forma como se relaciona com os subordinados deixa-me satisfeito(a)	

Fonte: (Autor, SPSS, 2017)



Tabela 4 – Média e desvio padrão das escalas na amostra total

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Estilo de Liderança Diretivo	115	1,00	10,00	4,5739	1,92955
Estilo de Liderança Participativo	115	1,00	10,00	7,0696	1,89258
Estilo de Liderança por Delegação	115	1,00	10,00	7,1739	1,78295
Satisfação	115	1,00	10,00	7,1283	2,24252

Fonte: (Autor, SPSS, 2017)

Tabela 5 – Diferenças por género

	Género	N	Média	Desvio padrão	t	Sig.
Estilo de Liderança Diretivo	Masculino	99	4,6909	1,95777	1,629	,106
	Feminino	16	3,8500	1,61410		
Estilo de Liderança Participativo	Masculino	99	7,0640	1,81057	-,078	,938
	Feminino	16	7,1042	2,40899		
Estilo de Liderança por Delegação	Masculino	99	7,1540	1,72936	-,296	,768
	Feminino	16	7,2969	2,14519		
Satisfação	Masculino	99	7,1364	2,20108	,096	,924
	Feminino	16	7,0781	2,56209		

Fonte: (Autor, SPSS, 2017)



Tabela 6 – Diferenças por categoria

	Categoria a que pertence	N	Média	Desvio padrão	t	Sig.
Estilo de Liderança Diretivo	Oficial	12	4,6333	1,46184	,416	,680
	Sargento	30	4,3867	1,82997		
	Oficial	12	4,6333	1,46184	-,013	,990
	Praça	73	4,6411	2,04938		
	Sargento	30	4,3867	1,82997	-,590	,557
	Praça	73	4,6411	2,04938		
Estilo de Liderança Participativo	Oficial	12	7,3333	2,01509	1,217	,231
	Sargento	30	6,5111	1,96469		
	Oficial	12	7,3333	2,01509	,135	,893
	Praça	73	7,2557	1,82195		
	Sargento	30	6,5111	1,96469	-1,842	,068
	Praça	73	7,2557	1,82195		
Estilo de Liderança por Delegação	Oficial	12	7,2500	2,09436	,498	,621
	Sargento	30	6,9250	1,83495		
	Oficial	12	7,2500	2,09436	-,025	,980
	Praça	73	7,2637	1,72396		
	Sargento	30	6,9250	1,83495	-,889	,376
	Praça	73	7,2637	1,72396		
Satisfação	Oficial	12	7,1458	2,46442	,542	,591
	Sargento	30	6,7250	2,19850		
	Oficial	12	7,1458	2,46442	-,206	,837
	Praça	73	7,2911	2,23452		
	Sargento	30	6,7250	2,19850	-1,174	,243
	Praça	73	7,2911	2,23452		

Fonte: (Autor, SPSS, 2017)



Tabela 7 – Diferenças por categoria a que pertence o seu chefe direto

	Categoria a que pertence o seu chefe direto	N	Média	Desvio padrão	t	Sig.
Estilo de Liderança Diretivo	Oficial	44	4,6273	1,96272	,232	,817
	Sargento	71	4,5408	1,92202		
Estilo de Liderança Participativo	Oficial	44	6,8409	2,05919	1,020	0,310
	Sargento	71	7,2113	1,78195		
Estilo de Liderança por Delegação	Oficial	44	7,0852	1,94095	-,418	,676
	Sargento	71	7,2289	1,68965		
Satisfação	Oficial	44	7,0000	2,45719	-,481	,631
	Sargento	71	7,2077	2,11288		

Fonte: (Autor, SPSS, 2017)

Tabela 8 – Correlações entre variáveis

		Idade	Estilo de Liderança Diretivo	Estilo de Liderança Participativo	Estilo de Liderança por Delegação	Satisfação
Idade	Correlação de Pearson	1	-,005	-,140	-,047	-,151
	Sig.		,960	,135	,619	,107
	N	115	115	115	115	115
Estilo de Liderança Diretivo	Correlação de Pearson	-,005	1	-,466**	-,376**	-,371**
	Sig.	,960		,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115
Estilo de Liderança Participativo	Correlação de Pearson	-,140	-,466**	1	,780**	,774**
	Sig.	,135	,000		,000	,000
	N	115	115	115	115	115
Estilo de Liderança por Delegação	Correlação de Pearson	-,047	-,376**	,780**	1	,763**
	Sig.	,619	,000	,000		,000
	N	115	115	115	115	115
Satisfação	Correlação de Pearson	-,151	-,371**	,774**	,763**	1
	Sig.	,107	,000	,000	,000	
	N	115	115	115	115	115

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: (Autor, SPSS, 2017)



Tabela 9 – Resumo das correlações entre variáveis

		Satisfação
Estilo de Liderança Diretivo	Correlação de <i>Pearson</i>	-,371**
Estilo de Liderança Participativo	Correlação de <i>Pearson</i>	,774**
Estilo de Liderança por Delegação	Correlação de <i>Pearson</i>	,763**

Fonte: (Autor, SPSS, 2017)

Tabela 10 – Regressão linear múltipla para a escala satisfação (modelo 1)

Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo 1		Coefficientes Standardizados
	R ² ajustado	Erro padrão	Beta
Estilo de Liderança Participativo	,596	,071	,774

Fonte: (Autor, SPSS, 2017)

Tabela 11 – Regressão linear múltipla para a escala satisfação (modelo 2)

Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo 2		Coefficientes Standardizados
	R ² ajustado	Erro padrão	Beta
Estilo de Liderança Participativo	,658	,104	,456
Estilo de Liderança por Delegação		,110	,408

Fonte: (Autor, SPSS, 2017)